

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

✓ CSH

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

LA ADMINISTRACION DEL TALENTO:

UN RETO PARA LA GERENCIA DE LOS AÑOS NOVENTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

✓ LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS

P R E S E N T A N:

✓ IVAN RIVERA MTZ.,

ENRIQUE ARAUS

ALBERTO GUADARRAMA

1991

Un hombre le dijo a un caminante
levanta unos guijarros y guárdalos
Mañana te sentirás feliz y triste a la vez
El hombre los levanta y al otro día se
convierten en diamantes
El se sintió feliz por haberlos recogido
y triste por no recogerlos todos
Así es la Educación
¡ Gracias por levantarnos unos guijarros!

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Con Cariño y Respeto



LA ADMINISTRACION DEL TALENTO:

UN RETO PARA LA GERENCIA DE LOS AÑOS NOVENTAS

A uno dio cinco Talentos, y a otro dos,
y a otro uno, a cada uno conforme a su
capacidad...

Mateo 25:15
Santa Biblia

105955

A nuestros Padres, por su Amor,
abrigo, dedicación y cariño.

RECONOCIMIENTOS

105955

En realidad es imposible nombrar a todas las personas que, en una u otra forma, - contribuyen a una obra de esta envergadura. No obstante se deben citar a ciertas- personas en reconocimiento a su generosidad al hacer sugerencias y proporcionar un estímulo apreciado. Ellos son el Profesor en Psicología Miguel Angel Rosado Chauvet, columna vertebral de la presente Tesis y asesor directo de Metodología y Diseño Ex- perimental de la misma. A la Lic. Ernestina Zapfain, profesora en Desarrollo Organi- zacional por su bibliografía y comentarios dados a la obra.

Un muy especial agradecimiento a las Secretarias de la Subdelegación Administrativa de la Delegación Iztapalapa, por su excelente labor de mecanografía y ayuda que - nos prestaron.

Sobre todo, estamos en deuda con Mónica Bastón, quien nos alento en esta difícil - labor y gustosamente acepto la responsabilidad en la preparación y dirección de la- mecanografía total de la obra. Sin su apoyo y ayuda probablemente no se habría lo- grado concluirla.

Un sincero agradecimiento al personal del Servicio Telegráfico Internacional (Oficina de Contabilidad y operación) de Telecomunicaciones de México, por su cooperación, - tiempo y paciencia al tomarlos como objeto de estudio y de aplicación de pruebas, es decir, por habernos permitido trabajar con ellos.

Se expresa el agradecimiento al Sr. Fernando Bastón, Superintendente General de- Celloprint, S.A. por la preparación y autorización para usar el caso de los Circulos de Calidad "Calidad-Productividad" y por sus valiosas opiniones sobre la materia.

Finalmente, un reconocimiento especial al apoyo que nos brindo la Universidad Auto- noma Metropolitana Iztapalapa, por las contribuciones a lo largo de cuatro años, que se reflejan a lo largo de la presente obra.

Y a todas aquellas personas, amigos y compañeros, que nos beneficiaron con su a- mistad ¡Muchas Gracias!.

I N D I C E

I. PREFACIO	1
II. INTRODUCCION	3
III. PRIMERA PARTE	
LA ORGANIZACION COMO REALIDAD HUMANA	
1.- Empresa y Organización	5
2.- La Organización como Institución	12
3.- Conducta Organizacional	21
4.- Teoría de Higiene-Motivación	27
5.- Ciencias del Comportamiento y Teoría del Liderazgo	30
IV. SEGUNDA PARTE	
LIDERAZGO EFICIENTE: UNA GERENCIA CON TALENTO	
1.- Dos formas de entender el Management	37
2.- Liderazgo	41
3.- El Gerente, un estilo básico	57
V. TERCERA PARTE	
LA ESTRATEGIA CREADORA DEL TALENTO: ORIENTE Y OCCIDENTE	
1.- Una Cultura Z	71
2.- Control de Calidad	81
3.- Círculos de Calidad como promotor del Talento: Caso Celloprint S.A.	83
4.- Como aplicar el control de calidad para administrar talento en Occidente	87

5.-	Calidad de vida en el trabajo	95
6.-	Los elementos de la creatividad	101
VI.	CUARTA PARTE	
	LA ADMINISTRACION DEL TALENTO: TODO UN RETO	
1.-	Desarrollo Organizacional: Una premisa de talento	110
2.-	¿Talento o Genio?	116
3.-	El talento en la organización administrativa	119
4.-	El nuevo liderazgo de la Administración del talento	124
5.-	La creatividad	130
6.-	Creatividad Intelectual	138
7.-	La influencia del dirigente y la ambición	140
VII.	QUINTA PARTE	
	METODOLOGIA	
1.-	Planteamiento del problema	148
2.-	Planteamiento de Hipótesis	149
3.-	Sujetos	150
4.-	Instrumentos	155
5.-	Procedimiento	157
6.-	Definición de Variables	158
VIII.	SEXTA PARTE	
	EL EFECTO DEL TALENTO: LOS RESULTADOS	
1.-	Resultados	161
IX.	CONCLUSIONES	163

X. CITAS	169
XI. BIBLIOGRAFIA	171
XII. ANEXOS	176

I PREFACIO

PREFACIO

Pocas tareas tan gratas como presentar al lector la síntesis de un esfuerzo de investigación como el que evidencia la presente Tesis; derivado no solo del hecho valioso en sí, sino también de la temática que en ella se aborda.

Este es un texto sobre estrategias administrativas. Es una revisión del concepto de "Recursos Humanos" favorable a las empresas y a su gente, el estilo por lo tanto - de esta obra es de carácter más cualitativo que cuantitativo, aún cuando en ocasiones se utilizan algunos símbolos y se presentan algunas tablas y fórmulas numéricas con el fin de respaldar las afirmaciones e investigación realizada.

Las paginas que componen esta obra, logran resumir las facetas de mayor importancia de uno de los grandes desafíos del liderazgo en la época moderna: El paso del manejo de Recursos Humanos al manejo de Talentos Personales.

Aquí se reúnen el deslinde conceptual y las opciones metodológicas, se da cuenta - asimismo, de la evolución de las distintas teorías que intentan explicar el fenómeno del liderazgo, su desarrollo, vertientes y posibles aplicaciones como motor primario del Talento humano; igualmente yace en el trabajo un exitoso afán por describir la estructura, las funciones y los modos de gestión de las dos corrientes de pensamiento administrativo mundial: ORIENTE Y OCCIDENTE.

Cada uno de los capítulos familiariza al lector con la vinculación entre Talento y Conducta, Liderazgo, Gestión, Calidad y Administración.

La Primera parte trata de comprender las motivaciones y resortes psicológicos de los distintos niveles de la organización a fin de coordinar a las personas para conseguir resultados: Esta es una definición clásica de organización humana, y constituye el sustrato de toda actividad empresarial.

La Segunda parte versa en torno a la conducta dentro de la organización (Tanto de empleado como del dirigente) enfocando el tema al Gerente como líder eficiente y motivador del talento, asimismo desarrolla toda una teoría gerencial y de liderazgo con el fin de explicar lo que un gerente como líder debe realizar para administrar los talentos de las personas a su cargo.

La Tercera parte hace precisiones acerca de las características del modelo Japonés y Norteamericano de Administración participativa, fomentadora del talento personal; aquí desarrollamos la filosofía empresarial del pensamiento japonés e incluso se espone el caso práctico de una empresa mexicana bajo este criterio, además proponemos

otra alternativa meramente occidental en la calidad de vida del trabajo, destacando sus aportaciones y modos de gestión administrativa.

La Cuarta parte intenta explicar la gran importancia de coordinar y apoyar el Talento de las personas en un entorno empresarial, sus bases, principales y limitantes que hacen del Talento premisa lógica de eficiencia y productividad. Las decisiones concernientes a estrategias son de vital importancia, se exponen caminos y vías de acción para el gerente administrador del Talento.

La Quinta y última parte es el resultado "científico y metodológico" de nuestra investigación, aquí comprobamos la hipótesis original y corroboramos todo el marco teórico que sustenta la presente obra: El Talento es premisa de Eficiencia en tanto que la Eficiencia es lograda por un buen Liderazgo.

Espero que esta obra proporcione a sus lectores un verdadero conocimiento de lo que debe ser el liderazgo como parte de su gestión administrativa, y que se convierta en una puerta abierta a uno de los aspectos más retadores de la sociedad moderna.

IVAN RIVERA MARTINEZ.

II INTRODUCCION

INTRODUCCION

El estudio de la organización y dirección de empresas es el que se ocupa principalmente de las relaciones humanas que entran en juego en la operación eficiente de -- cualquier compañía. De tal forma que la necesidad de contar con un liderazgo moderno capaz de preocuparse de esas relaciones humanas, adaptandose en forma flexible a las diversas exigencias tanto empresariales como de mercado, conjuntando el "Talento" y la Creatividad de las personas dentro de un ambiente tal que tolere (o mejor que estimule) una variedad de estilos mentales; se hace necesariamente imprescindible .

Así, un nuevo concepto de liderazgo comienza a hacer carrera. Empresas prosperas ya han aceptado la idea de que el verdadero liderazgo consiste en el "Arte de Administrar los Talentos de la gente" y no solo en lograr que se hagan las cosas con el trabajo de otras personas (lo cual sencillamente es manipuleo negativo).

La expresión "Recursos Humanos" resulta engañosa y a veces hasta puede ser peligrosa; pues las personas NO son "Recursos" y se resienten cuando se les trata en esa forma. No son piezas de equipos que se pasan de una parte a otra, según las necesidades; como si fueran herramientas de uso común. Contra lo que muchos creen, las personas no son precisamente "Capital Humano"; son individuos capaces y con -- "Talentos" inagotables; cuya necesidad de trabajar es una cualidad propia de su personalidad humana y, es formada por el trabajo creador, difícil, pero factible, que se eleva siempre necesariamente, como suele decirse, hasta el final más alto.

Manejar Talentos no es lo mismo que manejar recursos. Las personas no son recursos; las personas son seres humanos que poseen sentimientos, ambiciones y ansias de poder. Entonces el Talento es una premisa innata de las capacidades que determinan la actividad especialmente exitosa de una persona en cualquier esfera y la destacan entre otras personas que aprenden o ejecutan esa misma actividad en condiciones similares. Por lo tanto la correcta valoración de las capacidades de los empleados, es parte fundamental, de la Eficiencia empresarial de cualquier compañía.

Cientos de ejemplos hablan del Talento de las personas; y en casi todas las areas de nuestro diario acontecer, se detectan seres habiles y creativos, capaces de desarrollar un talento hasta el grado maximo de su potencialidad.

Cuantos errores se cometieron en la estimación de las habilidades de cientos de hombres, el Famoso biologo Linneo, los fisicos Franklin y Pierre Curie, los inventores Watt, Morse y Edison, los filosofos Spencer, y Belinski, los escritores y poetas ---

Walter Scott, Byron, Edgar Poe, Burns, Gogol, y hasta Newton, Darwin y Einstein; eran considerados como los más incapaces en el ambiente escolar y muchos en el ambiente laboral. Todos ellos desarrollaron su "chispa" mucho tiempo después de haberla concebido, por lo tanto no existe fundamento para decir "De el nunca saldrá nada bueno" tan solo puede concretarse a comentar que "De el no ha salido todavía nada bueno"

Sin embargo cuanto antes halle el hombre su vocación (y en gran medida ayudado - por el Administrador) es decir el genero de trabajo que más le agrade y se le haga más facil de realizar, al que aspira, en el cual labora con pasión y exito, más rapido se sentirá productivo y elevara la eficiencia de la Empresa en que labora.

Pero para ello el Administrador Líder, gerente, supervisor o jefe, debe tener una - noción de las habilidades y talento de sus subordinados, debe meditar acerca de la preocupación, detección y desarrollo que se necesitan para no malograr los retoños del Talento, para no deformar ni coartar la habilidad creativa de sus empleados, si - nó dejarla que se desarrolle libremente, por ello hoy en día las naciones menos desa - rrolladas están encontrando que la escasez de Talentos es una de las principales ba - rreras para su progreso hacia la Industrialización.

Reconocen la necesidad de preparar ciudadanos para los nuevos puestos que creara el progreso, y buscan importar la habilidad y creatividad que no encuentran. Estas naciones y las Industrializadas anteriormente compiten una contra otra en su deman - da de los trabajadores habilidosos (especializados) ya existentes.

La "fuga de Talentos" es un asunto de interes nacional, en cierta forma similar a la balanza de pagos en el comercio internacional, el deficit o superavit que exista, se - rá responsabilidad del propio Administrador de Talentos.

III PRIMERA PARTE

LA ORGANIZACION COMO REALIDAD HUMANA

EMPRESA Y ORGANIZACION

Todo el mundo es consciente de que una empresa es una organización de personas, es decir, que está formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertos resultados. De hecho, cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Las empresas, pues, se parecen a las familias, los clubes deportivos, los municipios, el ejército y a mil instituciones más, precisamente en que todas ellas son organizaciones humanas. Naturalmente también se diferencian en otras muchas cosas.

Quizá lo primero que a uno se le ocurre para diferenciarlas es pensar en lo que cada una de ellas hace normalmente. Así, no es extraño que alguien diga: reconozco que una empresa es tan organización humana como un club en el que se reúnen unos amigos a jugar al ajedrez, pero no me parece que eso que tienen en común --el ser organizaciones humanas-- sea más importante que lo que tienen de distinto--el fabricar, comprar y vender algo en un caso, y el jugar al ajedrez en el otro-. Claro está que alguna otra persona más familiarizada con el tema podría puntualizar lo realmente importante no es esa diferencia en lo que hacen, ya que puede montar se una empresa cuyo objeto sea explotar un club donde se pueda ir a jugar al ajedrez. Lo importante es que, en la empresa, todo --ya sea fabricar o vender automóviles o bien explotar un club para ajedrecistas-- se hace por un motivo bien distinto de aquel por el que lo hace el grupo de amigos: la empresa busca ganar dinero y los amigos tan sólo divertirse.

Precisamente, el objeto de una elaboración científica es el de analizar y explicar --ordenadamente los distintos aspectos que determinan que algo sea lo que es y no una cosa distinta. Por ello, en un primer estadio se estudian aspectos o propiedades muy generales y luego se va particularizando.

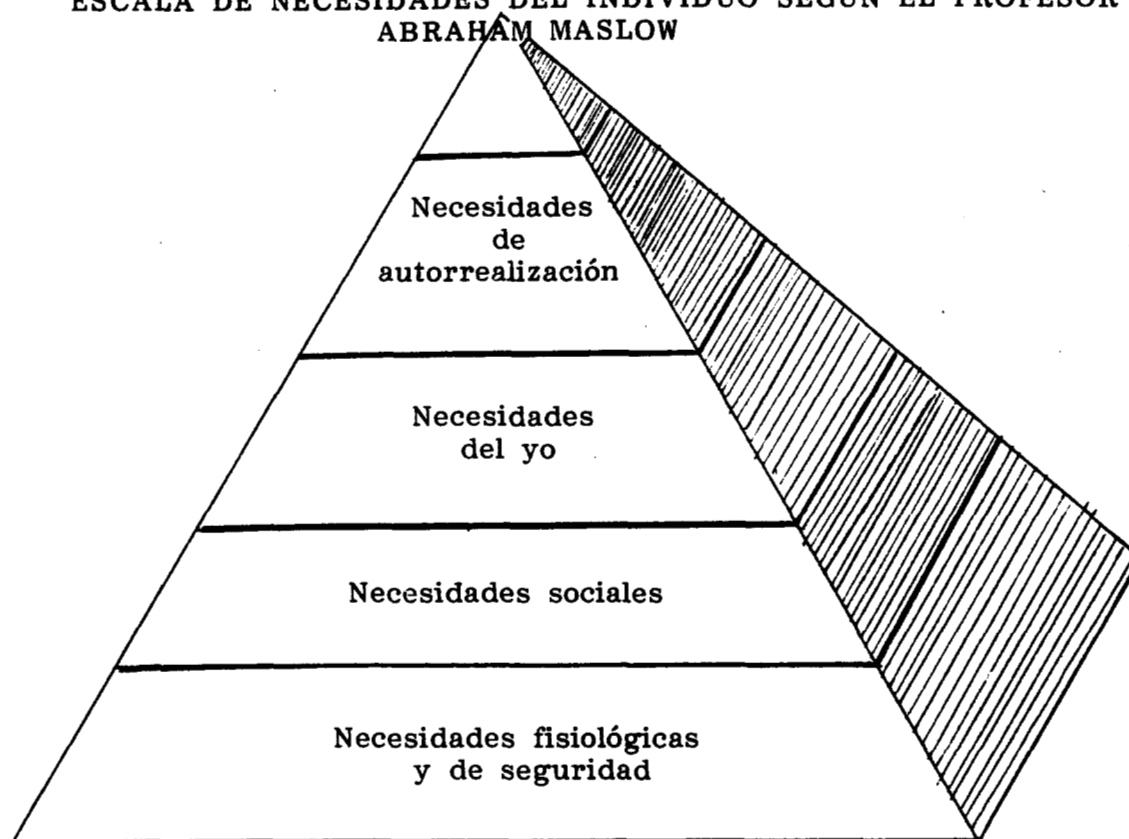
¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos --cuyas acciones-- se han coordinado para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todos están interesados, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Para que exista organización no basta con que exista el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen --coordinen su actividad-- ordenando-

esa acción conjunta hacia el logro de unos resultados que todas quisieran alcanzar.

ESCALA DE NECESIDADES DEL INDIVIDUO SEGUN EL PROFESOR
ABRAHAM MASLOW



Por ejemplo: el conjunto de personas que están pasando por mi calle a la hora en que estoy escribiendo estas líneas es un conjunto bien definido -son una serie de personas bien concretas- pero no constituyen una organización. Incluso es probable que, por lo menos algunas de entre ellas, tengan un propósito común: trasladarse al otro extremo de la ciudad lo antes posible. Tampoco por esa razón constituirían una organización. Si, mientras esperan el autobús, empiezan a hablar de su problema, y deciden compartir un taxi, para evitarse la espera y llegar antes a su lugar de destino, ya se han organizado: constituirían una organización, aunque -- fuese tan sólo durante un breve período de tiempo (el que dure esa colaboración).

Es cierto que, al hablar de organizaciones humanas, no nos referimos habitualmente a fenómenos tan efímeros como el que acabamos de describir: pensamos más bien en algo tan estable y duradero como suelen ser las familias, las empresas, los municipios o los clubes deportivos.

Nuestro sentido común nos dice -y nos dice bien- que la estabilidad y duración de

una organización supone la existencia de unos mecanismos y el juego de unas fuerzas que no aparecen en el caso de esas organizaciones efímeras, en las que unas - personas se ponen de acuerdo para resolver un tema que les afecta y después dejan de colaborar.

Sin embargo, los elementos esenciales de una organización ya se encuentran incluso en esas organizaciones efímeras, del mismo modo que los elementos esenciales de una gran ciudad se encuentran ya en un pequeño poblado. Esos elementos esenciales son: acciones humanas, necesidades humanas y una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades. Sobre esta base tan sencilla ya podemos establecer una distinción válida para cualquier organización humana: la distinción entre organización formal y la organización real.

ORGANIZACION REAL Y ORGANIZACION FORMAL

Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que pueda ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que existe al aplicarse la organización formal por un conjunto concreto de personas. Una organización real incluye una organización formal más todo el conjunto de interacciones que se dan entre las personas que, lógicamente, no están previstos -ni pueden estarlo- por la organización formal. Ese conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contemplados en la organización formal se suele denominar de varias maneras: organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado. Lo que ocurra en ese mundo de las relaciones o interacciones no formalizadas es decisivo para la vida de la organización real. Es algo parecido a lo que pasa con las estrellas: los fenómenos más frecuentes y los que más se ven son de carácter superficial; pero aquellos que hacen desaparecer estrellas enteras, liberando energías increíbles, ocurren en los núcleos de esos cuerpos celestes. Lo más aparente e inmediato de una organización real es su organización formal. Es lo que se explica al describir qué hace esa organización y para qué lo hace. Sus verdaderos procesos vitales, sin embargo, se encuentran en un plano más profundo: el que viene determinado por las interacciones no formalizadas; y de esos procesos depende el futuro de la organización real.

Este aspecto de la organización informal incluye elementos aparentemente triviales, como pueden ser las relaciones personales entre los componentes de la organización, las posibles interferencias externas que afecten al comportamiento de los mismos, etc. Pero también pueden incluirse en la organización informal cuestiones tan fundamentales como una filosofía no formulada de la empresa o una cultura organizativa en estado embrionario que puede condicionar intensamente la actividad de la organización.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION FORMAL

La organización formal (o, lo que es lo mismo, la forma en que están organizadas las interacciones de una organización) no es más que una fórmula o modo de coordinar acciones para el logro de unos resultados u objetivos que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas. Esa fórmula tiene dos componentes distintos desde el punto de vista conceptual:

* Especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización, que suelen denominarse sistema de operaciones. Este sistema expresa -

lo que cada individuo tiene que hacer para que la organización pueda operar.

* Especificación de lo que las personas recibirán por formar parte de la organización. Se suele denominar a este componente sistema de incentivos.

Toda persona que participa en una organización aporta algo y recibe algo como consecuencia de esta participación (puede haber casos en que sólo aporte o sólo reciba). Lo que una persona concreta aporta viene determinado por el sistema de operaciones; lo que recibe viene determinado por el sistema de incentivos, que también podríamos llamar compensación. El sistema de operaciones es el conjunto de reglas a las que han de ceñirse las acciones de los individuos para conseguir el resultado que se espera alcanzar a través de la organización. El sistema de incentivos es el conjunto de reglas a través del cual se distribuye ese resultado entre los miembros de la organización.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION REAL

Para que exista en la realidad una organización formal -organización real- es necesario que los resultados que se pretenden alcanzar estén definidos de una forma concreta (definición de propósito), que las personas que componen la organización conozcan lo que han de hacer (comunicación), y que quieran participar (motivación).

Esos tres procesos pueden ser extraordinariamente simples o tremendamente complejos. En una organización tan efímera como la del grupo de personas que acuerdan tomar un taxi para llegar antes a su casa, apenas tienen entidad y ocurren simultáneamente y con pocas palabras. En las organizaciones estable, y que se esperan tengan una cierta duración, gran parte de lo que hacen -en realidad todo aquello que llamamos dirección- tiende a conseguir que esos tres procesos se ejecuten de modo adecuado, puesto que de ellos depende la supervivencia de la organización real.

Los fallos en la formulación del propósito, en la comunicación y en la motivación, cuando son graves, suponen la desaparición de la organización.

Por todo ello, el núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen los propósitos, se comunica y se motiva. Dichos procesos son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real.

ORGANIZACION INFORMAL O ESPONTANEA

En la organización real se encuentra la organización informal o espontánea, es decir, las interacciones que tienen lugar entre las personas de la organización. En la medida en que esas interacciones influyan o puedan influir en aquellos tres procesos afectarán a la propia vida de la organización, puesto que, en tanto que informales, no aparecen recogidas ni reguladas por la organización formal. Por ejemplo: si dos empleados que trabajan juntos en un departamento de una empresa son aficionados al fútbol, es seguro que interaccionarán bastante hablando sobre ese tema. En principio, parece que esa interacción poco o nada afectará al funcionamiento de la organización. En la mayoría de los casos puede ser así, pero bueno será tener en cuenta que alguna influencia podría ejercer el hecho, tanto en el proceso de comunicación como en el de motivación.

No sería la primera vez que un jefe tiene problemas al intentar encargar a ciertos empleados un trabajo al día siguiente de la derrota de equipo local. El ejemplo parece más bien trivial, pero precisamente trata de poner de manifiesto cómo cosas aparentemente triviales pueden llegar a influir en los procesos vitales de la organización.

En una organización viva y existente, tanto la definición de propósito como la comunicación y la motivación no son elementos fijados de una vez y para siempre, o que se realicen en determinados momentos de acuerdo con un programa.

Son, más bien, procesos continuos. Una organización está siempre definiendo propósitos (cosas que han de ser hechas), comunicando y motivando. Y no hay que entender esta afirmación en el sentido de que se introduzcan continuamente cambios en los propósitos, o en los mensajes que se comunican, o en el modo de motivar; dichos cambios constituyen más bien la excepción, algo parecido a las revoluciones en un cuerpo social.

Lo que ocurre es que ciertos propósitos generales se van concretando -definiendo- con mayor precisión lo que hay que hacer a la vista de las circunstancias-, los desarrollos del propósito son comunicados a nivel individual y, a este mismo nivel, se intenta mantener la motivación para que la organización pueda seguir operando hasta conseguir sus objetivos.

LAS TEORIAS O MODELOS PARA EXPLICAR LAS ORGANIZACIONES

Incluso el análisis más superficial de los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación pone de relieve que, aparte de las dificultades que cada uno de ellos tiene por sí mismo, se les añaden unas notables complicaciones por razón de la mutua interdependencia.

Para mejor entender las organizaciones, se han elaborado unos modelos o imágenes-simplificados de la realidad, que constituyen el fundamento de las distintas teorías-formuladas sobre las organizaciones humanas. De hecho, tan sólo caben tres grandes grupos de teorías o modelos -tres paradigmas- para explicar el funcionamiento de las organizaciones: los modelos mecánico, orgánico y antropológico.

Hablando con todo rigor, una organización humana es, de hecho, una realidad antropológica, es decir, una agrupación de personas unidas para hacer algo conjuntamente. A veces puede ser útil representarla a través de una imagen simplificada -es decir, reducida a un modelo que deja fuera algunos aspectos de esa realidad- para poder analizar con mayor detalle otros aspectos, al igual que se hace cuando se estudia con detalle un terreno concreto a través del análisis de un plano o de un mapa.

LAS LIMITACIONES DE UN MODELO TEORICO

Esta representación no deja de tener riesgos, y hay que manejarla con gran cautela, conscientes de aquello que no se incluye en la representación. Por ejemplo: existen procesos de control de una máquina y también procesos de control de una organización. Pero el significado de la palabra control en uno u otro caso es bastante diverso, y poco se puede aprender acerca del control en organizaciones humanas limitándose al estudio de los procesos de control en máquinas.

LA ORGANIZACION COMO INSTITUCION

Una institución analiza la coordinación de acciones de personas para la satisfacción - de necesidades reales (o, lo que es lo mismo, motivaciones potenciales) de los componentes de la organización. La institución incluye un organismo -es decir, organiza también motivaciones actuales, lo que los individuos piensan que quieren en un momento determinado- y, por supuesto, tiene también su sistema técnico. La diferencia respecto a un organismo reside en que lleva la organización a un plano más profundo que el de las simples motivaciones actuales. La institución busca explícitamente la satisfacción de motivaciones actuales, pero de tal modo que esa satisfacción - no sea perjudicial y, en la medida de lo posible, sea beneficiosa para las restantes necesidades de la persona.

Así como en un sistema técnico solamente se contemplan las cosas que se hacen y - en un organismo las cosas que se hacen y cómo se hacen, en una institución se -- contempla también para qué se hacen. La institución se propone como finalidad no tan sólo la propia de un organismo sino, también, la de dar un sentido a toda la - acción humana que coordina. Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que trata de identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido. Un organismo contempla la organización como un conjunto social; una institución contempla la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar toda su actividad. En un sistema técnico no hay más valores que el que - se mide por la relación entre lo producido y lo consumido. En un organismo, el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción actual de los individuos que - componen la organización. En una institución, el valor último es el grado de satisfacción futura de las personas organizadas. Por ello, el grado de satisfacción actual es, para una institución, una condición necesaria de funcionamiento (si no satisface motivaciones actuales más allá de un cierto mínimo, no tendría personas suficientemente motivadas para pertenecer a la organización), pero no una meta de su operación.

EL OBJETIVO BASICO

Si se tuviera que expresar el objetivo único de una institución, se diría que es la satisfacción futura de las personas que la componen. Precisamente los valores concretos que encarna una institución son aquellos que, al ser aceptados por la persona, la van ayudando a su desarrollo como tal. Esos valores condicionan toda la ac-

tividad de la organización, de tal modo que las acciones que se oponen a ellos son rechazadas, con independencia de que en un determinado momento fuesen aceptadas o no en los procesos participativos o de negociación. La gran mayoría de los códigos éticos, políticas básicas de trato al personal, regulaciones de relaciones externas de grandes organizaciones, etc., tienden a configurar unos valores institucionales capaces de conseguir la identificación de los miembros de la organización. En términos generales podría decirse que, los haga explícitos o no, cualquier organización humana tiene unos valores. Esos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas, lo cual a su vez implica una concepción de la persona humana y del modo concreto en que ésta se desarrolla y perfecciona, y una concepción de la misión que la organización se asigna en ese proceso.

Esos valores son los que se van haciendo patentes a lo largo de la vida de la organización -importa lo que ésta hace, no lo que diga al respecto- y logrando la identificación -o la alineación- de sus miembros.

Los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación en una institución han de estar impregnados de los valores institucionales. Ello supone, en definitiva, que se diferencian de los propios de un organismo en que, así como en éste pueden diseñarse mecanismos de participación, negociación y comunicación que por sí mismos lleven adelante aquellos procesos, en una institución eso no es más que una parte -y no la más importante- de los procesos equivalentes. Basta darse cuenta de que aquellos mecanismos pueden garantizar la aceptabilidad actual de las acciones coordinadas, pero no su coherencia con los valores, ya que éstos, si son correctos, tienden a generar la aceptabilidad futura (reconocimiento a posteriori de que ha valido la pena hacerlo así).

LA APLICACION DE LOS MODELOS A LAS SITUACIONES REALES

Es evidente que una institución incluye tanto un organismo como un sistema técnico. A su vez, un organismo incluye también un sistema técnico, pero sólo representará adecuadamente a una institución si se supone que la satisfacción de motivaciones actuales (lo que los individuos piensan que quieren en un momento determinado) es exactamente lo mismo que la satisfacción de necesidades reales (lo que los individuos quieren de verdad aunque en un momento determinado no sean conscientes de ello). Es cierto que, en muchos casos, puede ser correcta -o poco peligrosa- la simplificación de una institución al contemplarla como un organismo, pero no siempre será así. Todo depende del grado de madurez de los individuos que la componen; es decir, de su capacidad de no cometer errores a la hora de satisfacer sus motivaciones actuales, cosa nada fácil por cierto. Es muy común la experiencia de haber realizado alguna acción para conseguir algo que resultaba tremendamente atractivo en un momento determinado, para encontrar poco después que las consecuencias -tal vez no previstas- eran nefastas. Al fin y al cabo la definición clásica de un hombre sabio es la de aquel que sabe perfectamente lo que quiere y no comete errores al quererlo y buscarlo.

LIMITACIONES Y VIRTUDES DE CADA MODELO

Si un organismo no puede representar adecuadamente a una institución en muchos casos, un sistema técnico también tiene limitaciones serias para representar a un organismo (y muchas más para representar a una institución). Estas limitaciones -- surgen del hecho de que en el sistema técnico ni siquiera se integran los motivos de las personas: tan sólo se contempla la coordinación de acciones para el logro de objetivos (o servicios). Un sistema técnico establece únicamente un intercambio de objetos, esfuerzos, acciones, es decir, cosas. Tan sólo podría representar a un organismo en los casos en que no hubiese la menor diferencia entre el logro de los objetivos que el individuo obtiene de la organización y la satisfacción de los motivos que provocan la cooperación o colaboración del individuo. Es cierto que en algunos casos esta diferencia es pequeña y puede sin gran riesgo suponerse que un sistema técnico representa adecuadamente a una organización humana. En la mayoría de los casos, sin embargo, no es así, particularmente cuando la organización se pretende que tenga larga duración, y las personas se sienten impulsadas a cooperar para satisfacer necesidades estables y motivos de una mayor profundidad. No puede ser de otro modo, ya que cuanto más profundo es el motivo más difícil resulta concretar su satisfacción en el logro de un objeto concreto. Piénsese, por ejemplo, en una

persona que entra a trabajar por un cierto salario que le parece adecuado y suficientemente compensador para los esfuerzos que van a pedirle a cambio. Sus motivos de fondo estarán en una línea que responde a descripciones tan ambiguas como "ganarse la vida", "ir aprendiendo un oficio", "ejercer una profesión", etc. Lo más probable es que, a medida que vaya experimentando la realidad de su trabajo y percibiendo sus remuneraciones, se encuentre con que la satisfacción de sus motivos difiere notablemente de la que él esperaba -para mejor o para peor, no importa cuál es el sentido de la desviación para lo que ahora nos ocupa-.

UN MODELO PARA CADA CASO

En diversas ocasiones se ha utilizado la palabra peligro para referirse al hecho de contemplar una organización como si estuviese representada adecuadamente por un modelo que no le corresponde. Naturalmente, el único riesgo que se corre, si nos limitamos al plano intelectual, es el de no entender lo que está ocurriendo en la organización objeto de estudio. Habría aspectos de los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación que no podrían comprenderse en absoluto, porque el modelo inferior o parcial prescinde de ellos: no quedan reflejados en él. Es lo mismo que querer entender el funcionamiento de un aparato de radio apoyándose en un modelo que sólo estudia la propagación de ondas acústicas (en el fondo es lo -- que hacen los niños al imaginar que en la caja de la radio hay unos enanitos que hablan).

LA ELECCION DEL SISTEMA, UNA DECISION VITAL

El problema de fondo, sin embargo, no está en esa falta de entendimiento, sino en sus consecuencias prácticas: ahí es donde reside el verdadero peligro. Si una persona trata de dirigir una institución aplicando las reglas que serían válidas para dirigir un sistema técnico, puede llegar a provocar un auténtico y peligroso caos. Como mínimo puede provocar la muerte de esa organización al ocasionar fallos irreparables en sus procesos vitales. Es poco más o menos lo que le ocurriría a un niño que aplicase las reglas que utiliza para conducir su coche de juguete a pedales a la conducción de un gigantesco autobús. Y no se piense que este tipo de errores infrecuente en la dirección de organizaciones humanas. Gran parte de las defunciones de organizaciones que desaparecen sin haber cumplido su misión son debidas a este defecto de dirección: mueren por enfermedad, por funcionamiento defectuoso de sus procesos vitales. También es cierto que otras mueren por dificultades que -

encuentran en el entorno en que operan, lo mismo que una persona por sana que - esté puede morir por accidente, por asesinato o porque la privan violentamente de lo necesario para vivir. De todos modos, siempre que un directivo se queja de que le falta poder para hacer obedecer a sus subordinados, o de que éstos no le entienden, o de que las circunstancias no le dan oportunidades para hacer lo que quiere, sería conveniente analizar si no está llevando su organización como si fuese un sistema técnico y todos estos síntomas no son otra cosa que la natural resistencia de un organismo o una institución a ser llevados como una máquina. Para analizar más profundamente estas cuestiones, es necesario, en primer lugar, una mayor profundización en las motivaciones humanas. De ahí que la teoría de la motivación ocupe un lugar esencial dentro de los conocimientos necesarios para entender y manejar las organizaciones. Esta teoría intenta explicar las relaciones entre necesidades, motivaciones y objetos que las satisfacen, dando cuenta de los procesos que los seres humanos siguen para satisfacer sus necesidades.

¿INSTITUCION, ORGANISMO O SISTEMA TECNICO?

Ahora bien, si el modelo más completo es el de institución, cabría argumentar que - lo más seguro es utilizar siempre este modelo. ¿Por qué vamos a arriesgarnos tratando a una institución como un simple sistema técnico si no parece haber riesgo alguno en tratar a un sistema técnico como una institución? La respuesta puede deducirse a través de las explicaciones y ejemplos anteriores: es muchísimo más difícil dirigir una institución que un sistema técnico y hay organizaciones humanas que son - simples sistemas técnicos. Entrenar a los posibles directivos como si fuesen siempre a dirigir instituciones sería lo mismo que entrenar a todos los soldados para mariscales de campo. En cualquier organización compleja hay muchas otras organizaciones parciales o subordinadas que la componen; estas últimas, en muchos casos, pueden ser dirigidas como sistemas técnico, siempre que alguien que supervise a quien las dirige cuide de los aspectos orgánicos o institucionales. La cualidad específica del directivo que hace o desarrolla una institución es la que se suele denominar liderazgo, y ese liderazgo siempre implica un alto nivel de autosacrificio, cosa a la que no están dispuestas demasiadas personas.

Por otra parte, los procesos de definición de propósito, comunicación y motivación - son mucho más simples y se prestan más a la tecnificación y formalización en los - sistemas técnicos que en los organismos. Por ello se pueden estudiar y aprender - con cierta facilidad. Esos mismos procesos son tremendamente difíciles, poco gene-

realizables y han de ser casi aprendidos a manejar a través de la pura experiencia - personal en el caso de las instituciones. Los organismos ocupan un lugar intermedio en esta escala.

LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA

Es claro que cualquier empresa es una organización humana cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza. El sistema de operaciones en cualquier empresa busca la producción de bienes y servicios. Su sistema de incentivos distribuye bienes y servicios. Todos los que participan en una empresa lo hacen, entre otras razones, para conseguir aquellos bienes o servicios. Pero hay que hacer incapié en la fase "entre otras razones", porque la omisión de lo que se quiere indicar con ellas sería -- equivalente a la reducción de las empresas a sistemas técnicos. Ese error no es tan sólo frecuente, sino que está en la base de gran parte de lo que se escribe sobre la empresa. En efecto: no es lo mismo decir que todas las personas que se relacionan con una empresa (sean promotores, directivos, operarios, clientes, proveedores, etc.) buscan satisfacer motivos económicos -conseguir ciertos bienes o servicios en contraprestación de los que aportan- que decir que el único motivo por el cual se relacionan es el logro de esos bienes o servicios. Ni tan siquiera cabe decir que le único motivo es -en la mayoría de los casos- el económico. Probablemente, aunque no siempre, ése es el único motivo en el caso de los clientes y proveedores. Frecuentemente suele serlo para el caso de los accionistas o suministradores de capital.

Casi nunca es ése el único motivo en el caso de los directivos, operarios, promotores de la idea de negocio. Puede ser que, en algunos casos, sea el motivo dominante pero, en otros muchos, ni siquiera es así. La amplitud de motivos por los que los seres humanos participan en organizaciones cuyo objeto es la creación y distribución de bienes materiales -las empresas-, es tan grande como la que les lleva a participar en cualquier otro tipo de organizaciones. Lo característico de las empresas es, sin embargo, la generalidad e importancia de los motivos económicos: logro de bienes y servicios. No puede ser de otro modo ya que el propio objeto de la empresa es la producción y distribución de riqueza material.

UN ERROR DEMASIADO FRECUENTE

La constante presencia e importancia de este tipo de motivos en las empresas es la causa de que, a la hora de explicar cómo han de operar, se tienda a prescindir de todos los demás motivos. De ahí la frecuencia con que quienes teorizan sobre la em

presa lo hagan utilizando para representarla el modelo de sistema técnico.

Sin embargo, esto no es lo más grave. El problema está en que quienes las dirigen caigan en el mismo error, y traten de dirigir las como si fuesen un simple sistema técnico. La razón de esta ceguera parcial no es difícil de explicar y, al mismo tiempo, pone de relieve por qué es un error frecuente. Siempre que las motivaciones actuales de un directivo estén dominadas por los motivos económicos, tenderá a dirigir sobre la base de que éstos son los únicos que cuentan de verdad en su organización. Si, por razón de sus conocimientos, descubre que entre las personas de su empresa hay motivos de otro tipo, tenderá a instrumentalizarlos siempre que con ello pueda ahorrarse dinero. No es difícil constatar cómo, en el fondo de algunos procesos de negociación y participación en algunas empresas, no existe otro propósito que el de manipular psicológicamente a las personas tratando de motivarlas -- del modo más barato.

De hecho, una empresa puede ser concebida --tanto a la hora de explicarla como de dirigirla-- como un sistema técnico, un organismo o una institución. Quienes la dirigen no se suelen dedicar a hacer explícitos los modelos que utilizan a la hora de tomar sus decisiones. Se limitan a decidir sobre la base del modelo que tienen incorporado --su concepción de la empresa--, condicionado por la propia calidad de los motivos del directivo en el desempeño de su misión. Las decisiones que toma permiten inferir cuál es ese modelo e, indirectamente, los motivos y valores del propio directivo, cuyo contenido determina tanto la concepción de la persona humana como la concepción de la misión de la empresa que tratan de realizar los directivos a través de sus decisiones.

LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCION DE UNA EMPRESA

Un directivo puede abordar su trabajo intentando conseguir unos objetivos que pueden clasificarse en tres niveles:

Contribución
al desarrollo
personal

Grado de
satisfacción actual

Relación entre lo producido y
lo consumido

Cuando esos tres niveles de objetivos están presentes a la hora de tomar decisiones, ese directivo está intentando construir una institución. Si sólo están los dos primeros, busca desarrollar un organismo. Si sus decisiones buscan tan sólo metas en el primer nivel, lo que quiere es manejar un sistema técnico. Lo que el directivo busque con su trabajo dependerá de sus propias motivaciones. Son éstas, en definitiva, las que determinarán el modelo que -consciente o inconscientemente- va a utilizar. El mayor riesgo que la empresa tiene (respecto a otras muchas organizaciones humanas) de que se la reduzca a un sistema técnico le viene de que, por razón de su objeto, el primer nivel de objetivos tiene una importancia decisiva. En efecto, la empresa ha de producir más de lo que consume o deja de ser empresa: sería un contrasentido que la célula encargada en el organismo social de crear riqueza consumiese más de la que produce. Por ello, la competencia profesional de un directivo de empresa entraña como condición necesaria -no suficiente- la capacidad de conseguir un balance positivo en los objetivos de aquel primer nivel. Claro que no es lo mismo reconocer la necesidad que tienen las empresas (y sus directivos) de lograr metas económicas, que decir que tales metas son las únicas, lo cual es radicalmente falso (también lo sería decir que las metas únicas son cualquiera de las que puedan establecerse en los otros dos niveles). Ni siquiera puede decirse que la empresa lo

esté haciendo mejor cuanto mayor sea la diferencia entre lo producido y lo consumido, ya que habría que analizar previamente qué sacrificios en los objetivos de los otros dos niveles comporta ese logro. Nótese también cómo no puede confundirse la afirmación de que la empresa ha de obtener, como condición necesaria de funcionamiento, un balance positivo entre producción y consumo, con la afirmación de que lo que ha de hacer es maximizar esa diferencia. Al decidir sobre esa base se tiene necesariamente a destruir la realidad orgánica e institucional de la empresa, es decir, a destruirla como organización humana.

CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Uno de los postulados científicos más importantes nos dice que: NADA ES SIN ALGO QUE LO DETERMINE, lo que significa que "todo tiene una causa". Se le conoce como principio de la casualidad y es válido tanto para un ratón como para una estrella; para el color de los ojos de una rubia como para la dureza del acero.

En este principio queda también incluida la conducta, en cualquier acto (aún en los no aparentes como el pensar) hay una causa que los determina, aunque muchas veces no es fácil encontrar la causa en cuestión. Por ejemplo:

Cuando inesperadamente se pincha una mano un señor la retira con rapidez y así evitar seguir lastimándose .

Veamos estos actos de conducta en forma esquematizada .

CUANDO un ESTIMULO es aplicado a un SUJETO U ORGANISMO da una RESPUESTA que tiene CONSECUENCIAS .

No todas las consecuencias de un acto son siempre favorables o deseadas. Por ejemplo: al retirar la mano para evitar el pinchazo, el señor vierte un vaso con agua.

Los estímulos pueden ser EXTERIORES como el pinchazo o INTERIORES como el hambre.

Un mismo estímulo puede producir respuestas (conductas) diferentes cuando se aplica a distintos sujetos (personas).

Como hemos visto, la fórmula:



nos permite explicar en términos un tanto simplistas muchos actos de conducta.

Pero, a medida que el comportamiento se hace más complejo, los resultados obtenidos al buscar su causa por este camino, no son muy satisfactorios .

Podemos advertir que un mismo estímulo produce diferentes respuestas porque dentro del sujeto al que se aplica hay algo que es lo que verdaderamente determina la respuesta .

Dicho de otra forma el estímulo en muchos casos sirve sólo como disparador de un conjunto de procesos fisiológicos o psicológicos, que serán la causa verdadera de esa conducta .

Estos complejos procesos psicológicos -ignorados la mayor parte de las veces por - el mismo sujeto en que se operan se conocen como motivaciones .

Para conocer las actitudes de los empleados en una empresa se aplica un método -- llamado Medición de Actitudes, el enfoque se centra en factores vinculados con el - objeto de mantenimiento de la estabilidad organizacional. Las principales técnicas - empleadas en este campo son la estimación por la superioridad, las entrevistas, los cuestionarios, las escalas de actitudes y las medidas indirectas .

En la estimación por la superioridad.- Según la mayoría de los ordenamientos de - trabajo, los superiores se hayan en posición adecuada para observar a sus subor- dinados. Aquí las preguntas tratan directamente de la conducta que es consecuen- cia de las actitudes respecto del trabajo y de la satisfacción que se siente en el - trabajo .

En las entrevistas se pregunta a los empleados si están o no satisfechos. La difi- cultad en este caso radica en que muchos no se sentirán libres de expresar actitu- des negativas por temor a represalias. Se han ideado varias técnicas para obviar_ esta dificultad, pero sigue siendo la principal barrera que se opone a la efectiva_ medición de actitudes a pesar de todo .

Cuestionarios.- En un tiempo se acostumbraba insertar cuestionarios de actitud en el sobre de pago, enviarlos por correo a domicilio o aún entregarlos a la salida - del establecimiento. Estos procedimientos nunca rinden más de un 50% de respues- tas de cualquier grupo. Lo que se procedió a hacer es darlos a los empleados en las horas de trabajo y que los contestarán ahí mismo .

Los puntos tocados en un cuestionario de actitud varían según las necesidades par- ticulares de la empresa en un momento dado. En efecto, las empresas llevan a ca- bo encuestas para resolver problemas laborales, conocer actitudes en materia de - beneficios marginales y demás. En tales casos, los cuestionarios deben estructurar_ se localmente para adaptarlo al problema específico .

Escala de actitudes.- En casos en que se da una medición más precisa y confiable de la que puedan ofrecer unos cuantos ítems del cuestionario, se recurre con fre- cuencia a las escalas de actitudes. Se han desarrollado medidas de esta clase para una amplia diversidad de propósitos (1). Se conocen varios procedimientos, pero todos ellos operan con puntajes o pesos asignados a las distintas alternativas para

indicar el grado de sentimiento que caracteriza a la persona que responde de una manera particular .

Las medidas indirectas procuran resolver el problema de las actitudes silenciosas - de una manera distinta, la que permita realmente la evaluación individual. El empleado no sabe que detalles está revelando acerca de sus actitudes. Por consiguiente, no puede ocultar la que no quiera manifestar .

SATISFACCION EN EL TRABAJO

Existen dos tipos de teorías de: Contenido y de Procesos.

1) Teorías de Contenido motivacional:

ENFOQUE

Naturaleza y significado de los sistemas de motivación humana.

EJEMPLOS

Maslow, Herzberg, Macgregor:
Mac Clelland

2) Teoría de procesos cognoscitivos:

Procesos responsables de la satisfacción y ejecución.

a) Teoría de la equidad (del intercambio)

Valores conocibles. Solución de conflictos de meta .

Adams, Dunnettc.

b) Teoría del est. de metas .

Intención consciente

Locke

c) Teoría de Valencias y expectancias

Valores conocibles e incertidumbre asociadas con resultados --
(factores interactivos múltiples)

Vroom, Parker y Lawler .

Los autores humanistas atienden principalmente a los estados psicológicos que se supone intervienen entre las variables de la organización y el comportamiento laboral. Sus teorías intentan aclarar el modo en que estos estados o procesos internos operan, en qué forma influyen en ellos variables tales como el salario, la supervisión o las condiciones de la organización y la forma en que influyen a su vez en el rendimiento del obrero, o en su expresión de satisfacción .

1) La mayoría de las teorías que conforman este grupo tienen un énfasis motivacional, es decir, dan por supuesto que el empeño con que la gente trabaja, y lo satisfechos que quedan con su trabajo, o ambas cosas, son por lo menos en parte -- consecuencias de su nivel de motivación .

2) Intentan explicar la satisfacción en el trabajo o la ejecución a nivel motivación.

3) La mayoría han tenido una clara orientación hacia la investigación .

Siguiendo con la cuestión de las diferencias teóricas, puede establecerse una distinción muy importante entre las teorías orientadas hacia el contenido y las orienta

SATISFACCION EN EL TRABAJO

Existen dos tipos de teorías de: Contenido y de Procesos.

1) Teorías de Contenido motivacional:

ENFOQUE

Naturaleza y significado de los
sistemas de motivación humana.

EJEMPLOS

Maslow, Herzberg, Macgregor:
Mac Clelland

2) Teoría de procesos cognoscitivos:

Procesos responsables de la sa-
tisfacción y ejecución.

a) Teoría de la equidad (del intercambio)

Valores conocibles. Solución de
conflictos de meta .

Adams, Dunnette.

b) Teoría del est. de metas .

Intención consciente

Locke

c) Teoría de Valencias y expectativas

Valores conocibles e incertidum-
bre asociadas con resultados --
(factores interactivos múltiples)

Vroom, Parker y Lawler .

Los autores humanistas atienden principalmente a los estados psicológicos que se su
pone intervienen entre las variables de la organización y el comportamiento laboral.
Sus teorías intentan aclarar el modo en que estos estados o procesos internos ope-
ran, en qué forma influyen en ellos variables tales como el salario, la supervisión,
o las condiciones de la organización y la forma en que influyen a su vez en el ren
dimiento del obrero, o en su expresión de satisfacción .

1) La mayoría de las teorías que conforman este grupo tienen un énfasis motivacio-
nal, es decir, dan por supuesto que el empeño con que la gente trabaja, y lo sa--
tisfechos que quedan con su trabajo, o ambas cosas, son por lo menos en parte --
consecuencias de su nivel de motivación .

2) Intentan explicar la satisfacción en el trabajo o la ejecución a nivel motivación.

3) La mayoría han tenido una clara orientación hacia la investigación .

Siguiendo con la cuestión de las diferencias teóricas, puede establecerse una dis-
tinción muy importante entre las teorías orientadas hacia el contenido y las orienta

das hacia el proceso.

Las primeras tratan de cuestiones como la cantidad de distintas necesidades que tienen las personas, la forma en que están organizadas estas necesidades y lo que sucede a las personas cuando no satisfacen dichas ideas (tipos de conducta: agresión, regresión, etc.) se dá generalmente por supuesto en estas teorías, que los individuos trabajan para satisfacer necesidades básicas. Trabajan con mayor intensidad mientras mayor sea la necesidad y la relevancia que tengan el objeto de la meta para obtener la satisfacción de esa necesidad. Se da por supuesto que la satisfacción es el resultado de la necesidad satisfecha. Una persona está satisfecha con su empleo en la medida en que éste le proporciona los objetos que responden a sus necesidades. Para los autores de dichas teorías el comportamiento en el trabajo se explica principalmente identificando sistemas de necesidades .

Las teorías congnotivas de procesos hacen menos hincapié sobre las necesidades, poniendo mayor interés sobre los procesos "mentales" mediante los cuales se logra la satisfacción y la ejecución del trabajo .

La motivación no es exclusivamente una función de la necesidad ni la satisfacción es una función de la necesidad satisfecha. Por ejemplo: Una persona puede tener una necesidad extraordinariamente grande pero puede no trabajar intensamente, — porque advierte las pocas posibilidades que hay de que su esfuerzo le resulte "provechoso". O a pesar de que empleo le proporciona la satisfacción de todas sus necesidades, puede estar a disgusto por que está ganando un salario mensual de — otro individuo que él considera desempeña un trabajo inferior .

Implícitas en las teorías "de contenido" está la idea de que los estados motivacionales juegan un papel muy importante (sino el papel principal) tanto en la satisfacción como en el rendimiento. Descúbranse los motivos y habrá llegado muy lejos en la explicación de las diferencias de actitudes y comportamiento en el empleo. Determinemos el modo de satisfacer los motivos pertinentes, y tendremos el secreto del éxito organizacional .

Las cosas no son tan sencillas como parecen. Hay muchos factores de por medio, tanto personales como de situación de rendimiento y en la satisfacción, además de la mera satisfacción de necesidades. Las teorías "de proceso" intentan afrontar esta complejidad en lugar de pasarla por alto .

A continuación se explican brevemente cada una de estas teorías:

1) La teoría de la equidad o del intercambio, acentúa el papel que juega la justicia percibida en la ejecución y satisfacción. La premisa básica es que las personas adaptan la cantidad de esfuerzo que invierten en su trabajo, en base a lo que reciben a cambio, particularmente en cuanto se compara con lo que otros reciben. — Se esfuerzan por obtener un intercambio equitativo o justo entre lo que ellos ponen de su parte y los resultados. Están satisfechos en sus empleos en el grado — en que perciben que el intercambio es equitativo .

2) La teoría del establecimiento de metas sugiere que las personas obtienen un logro proporcional a las dificultades, de las metas que ellas mismas se establecen. — El proceso cognoscitivo de interés primario por consiguiente es la intención consciente .

3) La tercera teoría cognoscitiva de proceso es en realidad un amplio conjunto de teorías que acentúan en el valor y las probabilidades de buenos resultados en el trabajo. Dichas teorías se conocen bajo diversos nombres, como modelos de expectancia, de valencia y expectancia, o de valencia, instrumentalidad o valencia (VIE). Siendo estas las teorías más amplias entre las orientadas hacia el trabajador, estos modelos procuran especificar todos los procesos cognoscitivos que subyacen — en la satisfacción y la acentuación en el empleo, incluyendo las interacciones entre los procesos .

A continuación se explican brevemente cada una de estas teorías:

- 1) La teoría de la equidad o del intercambio, acentúa el papel que juega la justicia percibida en la ejecución y satisfacción. La premisa básica es que las personas adaptan la cantidad de esfuerzo que invierten en su trabajo, en base a lo que reciben a cambio, particularmente en cuanto se compara con lo que otros reciben. — Se esfuerzan por obtener un intercambio equitativo o justo entre lo que ellos ponen de su parte y los resultados. Están satisfechos en sus empleos en el grado — en que perciben que el intercambio es equitativo .
- 2) La teoría del establecimiento de metas sugiere que las personas obtienen un logro proporcional a las dificultades, de las metas que ellas mismas se establecen. — El proceso cognoscitivo de interés primario por consiguiente es la intención consciente .
- 3) La tercera teoría cognoscitiva de proceso es en realidad un amplio conjunto de teorías que acentúan en el valor y las probabilidades de buenos resultados en el trabajo. Dichas teorías se conocen bajo diversos nombres, como modelos de expectancia, de valencia y expectancia, o de valencia, instrumentalidad o valencia (VIE) Siendo estas las teorías más amplias entre las orientadas hacia el trabajador, estos modelos procuran especificar todos los procesos cognoscitivos que subyacen — en la satisfacción y la acentuación en el empleo, incluyendo las interacciones entre los procesos .

TEORIA DE HIGIENE-MOTIVACION

(FREDERICK HERZBERG)

Esta teoría fue inicialmente concebida a raíz de un análisis de eventos ocurridos - en las vidas de ingenieros y contadores. Desde entonces se han llevado a cabo por lo menos otras 16 investigaciones que cubren una gran variedad de poblaciones, - por lo que implica que este tipo de estudio es uno de los que más veces se ha reiterado respecto de las actividades de los trabajadores .

Las comprobaciones de estos estudios, corroboradas por los resultados de muchas investigaciones realizadas empleando diferentes procedimientos, indican que los factores casuales de satisfacción en el trabajo y motivación, son independientes y distintos de los factores casuales de insatisfacción por el trabajo. Y siendo ello así, resulta que los sentimientos de satisfacción e insatisfacción no son opuestos ni excluyentes .

Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción; del mismo modo, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción.

La expresión de este concepto plantea un problema de semántica, porque normal-mente pensamos en satisfacción e insatisfacción como antónimos: es decir, que lo - que no es satisfactorio debe ser insatisfactorio, y a la inversa. Pero cuando se -- trata de entender la conducta de la gente en su trabajo, no podemos detenernos - en un simple juego de palabras: detrás de esta idea se hayan dos tipos de necesidades diferentes del ser humano .

Un tipo de necesidad puede considerarse que surge de su naturaleza animal la tendencia heredada, institutiva a evitar el daño exterior, del medio; y todas las tendencias adquiridas que están condicionadas a las necesidades biológico básico y, - para satisfacerlo, resulta necesario ganar dinero, por lo tanto, el dinero se con-- vierte en una tendencia básica. El otro tipo de necesidades se relaciona con la especial característica humana, la aptitud de realizar a través de la realización de experimentar desarrollo psicológico. Los estímulos para las necesidades de desarrollo son tareas que induzcan al desarrollo; en el ambiente industrial, es el contenido - del trabajo. A su vez, los estímulos que inducen a la conducta protectora, a evitar daño, se encuentra en el medio de trabajo .

Los factores de desarrollo o motivaciones, que son intrínsecos en el trabajo son: - oportunidad de realizarse, reconocimiento por lo realizado, el trabajo mismo, responsabilidad, capacitación y desarrollo. Los factores de evitación de la insatisfacción ó higiénicos (KITA) que son intrínsecos a la tarea incluyen: La política de la empre-

sa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la remuneración, el status, la seguridad, etc.

Según Herzberg observó que el 81% de los factores que produjeron satisfacción -- eran de los que llamamos motivantes; y de todos los factores que procuraban insatisfacción respecto del trabajo, el 69% eran de los que llamaba higiénicos. Por lo tanto, los factores higiénicos sólo contribuyen en un 19% a crear satisfacción; y los factores motivantes sólo actuaron negativamente en una proporción del 31% .

CRITICAS AL MODELO DE HERZBERG

Una limitación del estudio y de las conclusiones originales de Herzberg consiste en que las personas objeto del estudio eran ingenieros y contadores. El hecho de que tales individuos ocuparan estos puestos ya indicaba que tenían la suficiente motivación como para haber logrado una educación avanzada y que esperaban ser recompensados por ello. Es posible que éste no sea el caso del trabajador no profesional. De hecho, al probar el modelo de Herzberg con trabajadores de clase obrera se demostró que algunos factores que Herzberg consideraba de mantenimiento (paga, seguridad en el trabajo) eran vistos por los obreros como factores de motivación.

Vroom ha citado otra limitación en la obra de Herzberg. Opina que no se acepta totalmente la influencia de los factores de Herzberg respecto a las diferencias entre los factores de insatisfacción y de motivación, que las diferencias entre las mencionadas causas de satisfacción o insatisfacción en el estudio de Herzberg pueden ser el resultado de procesos defensivos en las personas estudiadas. Vroom señala que la gente tiende a atribuir las causas de satisfacción a sus propios logros, pero que tal vez relacione más su insatisfacción con los obstáculos que prestan las políticas o los superiores de la compañía que con sus propias deficiencias.

Otro grupo de autores opina que la teoría dual es una exagerada simplificación de la verdadera relación entre las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Revisaron varios estudios que mostraron que un factor causaba satisfacción a una persona e insatisfacción a otra. Llegaron a la conclusión de que era necesario investigar más a fondo para poder predecir las situaciones en las cuales la satisfacción del trabajador generará mayor productividad.

Desde su estudio original, Herzberg ha mencionado numerosas y diversas réplicas que lo apoyan. Estos estudios subsecuentes se realizaron con mujeres profesiona -

les, personal de mantenimiento de un hospital, administradores agrícolas, enfermeras, encargados de alimentos, supervisores fabriles, ingenieros, científicos, oficiales militares, administradores a punto de jubilarse, maestros, técnicos y armadores; algunos se llevaron a cabo en otras culturas -Finlandia, Hungría, Rusia y Yugoslavia. No obstante, investigadores que aplicaron los mismos métodos de Herzberg obtuvieron resultados diferentes de lo que predice su teoría, en tanto que otros, con métodos diferentes, llegaron también a resultados contradictorios.

Esto indica que la teoría de Herzberg ha generado mucha controversia y, por lo tanto, los lectores deben considerarla no como una panacea para todos los problemas de motivación en las organizaciones, sino como un punto de partida que pueden utilizar cuando traten de desarrollar sus propios enfoques de la motivación en una situación de trabajo.

Aún después de considerar las críticas legítimas, pocos negarán que Herzberg ha hecho aportaciones esenciales a nuestro pensamiento en cuanto a la motivación en el trabajo. Ciertamente ha extendido las ideas de Maslow y las ha hecho más aplicables a la situación laboral. Por último, ha dirigido la atención hacia la importancia crítica de los factores del trabajo en la motivación, que antes habían sido casi ignorados por los científicos conductistas. Esta percepción ha conducido a un mayor interés en el enriquecimiento del trabajo, a un esfuerzo por reestructurar los puestos y a incrementar así la satisfacción del trabajador.

COMPARACION DE LOS MODELOS DE HERZBERG Y MASLOW

Los modelos de Herzberg y Maslow presentan muchas similitudes. Un examen detenido de las ideas de Herzberg indica que lo que en realidad dice es que algunos empleados han logrado tal progreso social y económico en nuestra sociedad ya que las necesidades de nivel superior de Maslow (estima y autorrealización) son su motivación principal. Aún así, tienen que satisfacer las necesidades de nivel inferior para mantener su posición actual. Por lo tanto, consideramos que el dinero todavía puede ser una motivación para trabajadores no administrativos (sobre todo los que perciben el salario mínimo) y para algunos empleados administrativos. Además, el modelo de Herzberg aumenta la jerarquía de necesidades puesto que establece una distinción entre los dos grupos de factores de motivación y mantenimiento, y hace notar que los factores de motivación se derivan con frecuencia del mismo trabajo.

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y TEORIA DE LIDERAZGO

Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el "mejor" estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, la evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un método único de liderazgo. Los líderes que ~~---~~ ~~triumfan~~ son aquellos que pueden, ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente único.

UNA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Se ha desarrollado una teoría de liderazgo situacional que le resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en una relación entre la cantidad de dirección (CONDUCTA DE TAREA), que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio-emocional (CONDUCTA DE RELACIONES), y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que pueda ejercer.(2)

CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION:

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones básicas ha constituido una importante parte de los trabajos de los teóricos de la administración durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones han recibido diversos nombres, cuya terminología va desde "autocrática" y "democrática" hasta "orientada hacia el empleado" y "orientada hacia la producción". Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las relaciones eran estilos de conducta de un dirigente y, por consiguiente, que se les podía ilustrar en una sola dimensión, un continuo que iba desde la conducta de un dirigente autoritario (de tarea) en un extremo, hasta la conducta de dirigente muy democrático (relaciones), en el otro extremo.

En años recientes se ha disipado la creencia de que relaciones/tarea eran estilos excluyentes de liderazgo. En particular, los estudiantes de liderazgo iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación de Comercio en la Universidad Estatal de Ohio ponen en duda esta presunción.

Al observar la conducta real de los dirigentes en una variedad de situaciones, el personal de la Estatal de Ohio halló que se podía clasificar la mayor parte de las actividades de los dirigentes en dos categorías de conducta o dimensiones:

Conducta de "Iniciación de Estructura" (tarea), y
conducta de "Consideración" (relaciones).

Sigue a continuación una definición de estas dos dimensiones:

CONDUCTA DE TAREA:

105955

El grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores); explica cuáles actividades han de realizar, y cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación, y maneras de lograr que se haga el trabajo.

CONDUCTA DE RELACIONES:

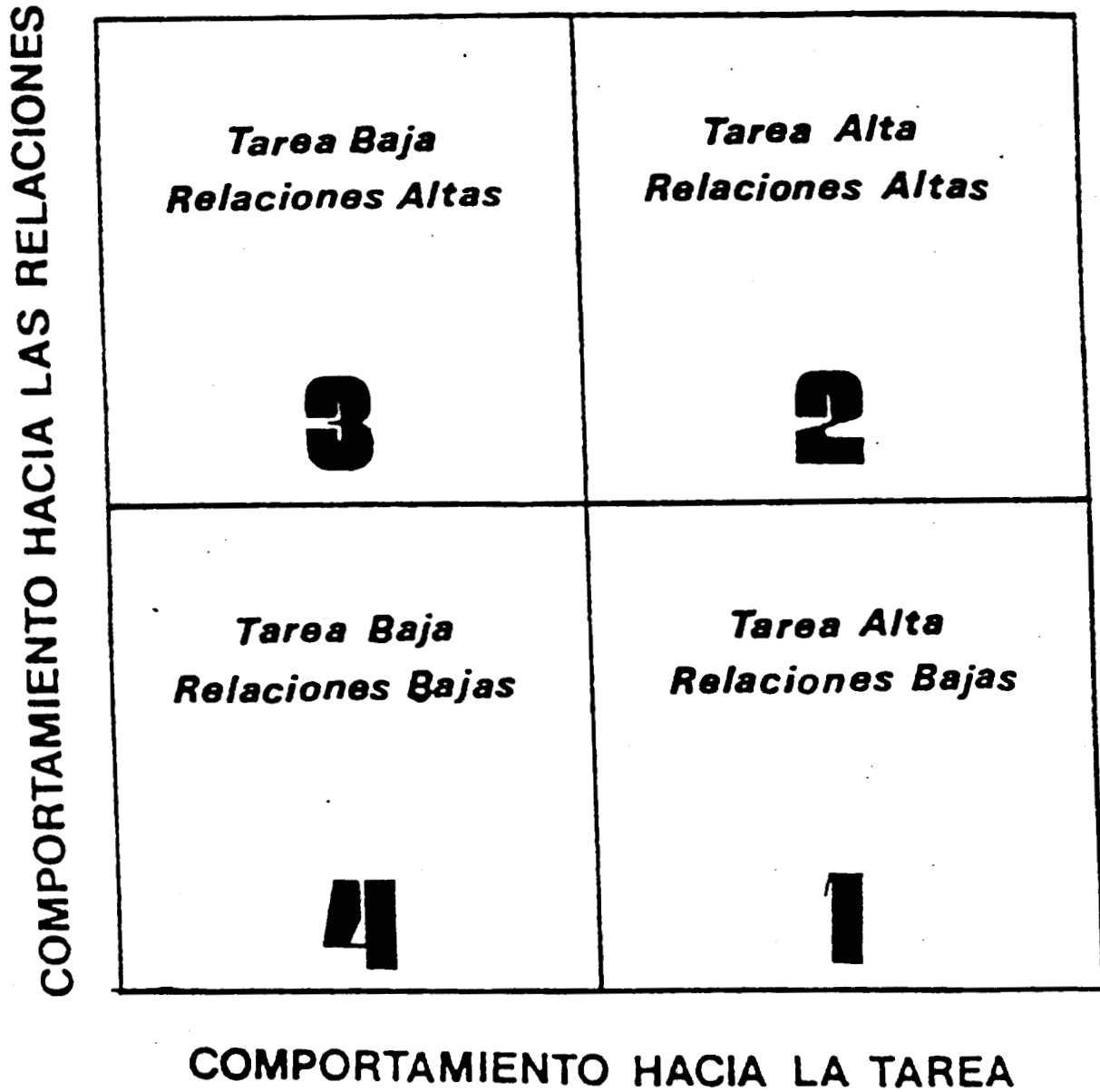
El grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidad y dándole a los subordinados oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socio-emocional, la amistad y la confianza mutua.

En los estudios de liderazgo que siguieron, el personal de investigación de la Estatal de Ohio encontró que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente de un líder a otro. La conducta de algunos se caracterizaba mayormente por la estructuración de las actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que en otros se concentraba en proporcionar apoyo socio-emocional en términos de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas, tanto de tarea como de relaciones. Hasta había algunos individuos en posiciones de liderazgo cuya conducta tendía a proporcionar poca estructura o consideración. No se manifestaba ningún estilo dominante. En lugar de ello aparecían diversas combinaciones. De modo que se determinó que la tarea y las relaciones no son estilos del liderazgo como lo sugiere un continuo autoritario-democrático. En vez de ello, estos patrones de comportamiento de los líderes se pueden trazar en dos ejes separados y distintos como se ilustra en la figura 1.

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES O GRUPOS:

La madurez se define en esta teoría de liderazgo situacional por la motivación de logro, la disposición y la habilidad para asumir responsabilidad, y la relevancia para la tarea de la educación y la experiencia de un individuo o grupo. Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relaciona directamente con la madurez tal como se emplea el término en esta teoría. La preocupación es por la edad psicológica y no

FIGURA 1



la conológica.

Según la teoría contemporánea de liderazgo, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de tarea (estructura) y más conducta de relación, sino que eventualmente exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relaciones). De modo que esta teoría trata de los estilos de liderazgo apropiados o efectivos de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores o del grupo. Se puede ilustrar este ciclo por medio de cuatro cuadrantes de liderazgo, como se indica en la Figura 2.

Como se podrá ver en la Figura 2, se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grados de madurez para determinar el estilo de liderazgo apropiado dividiendo el continuo de la madurez en tres categorías:

Por debajo de promedio, promedio y por encima de promedio.

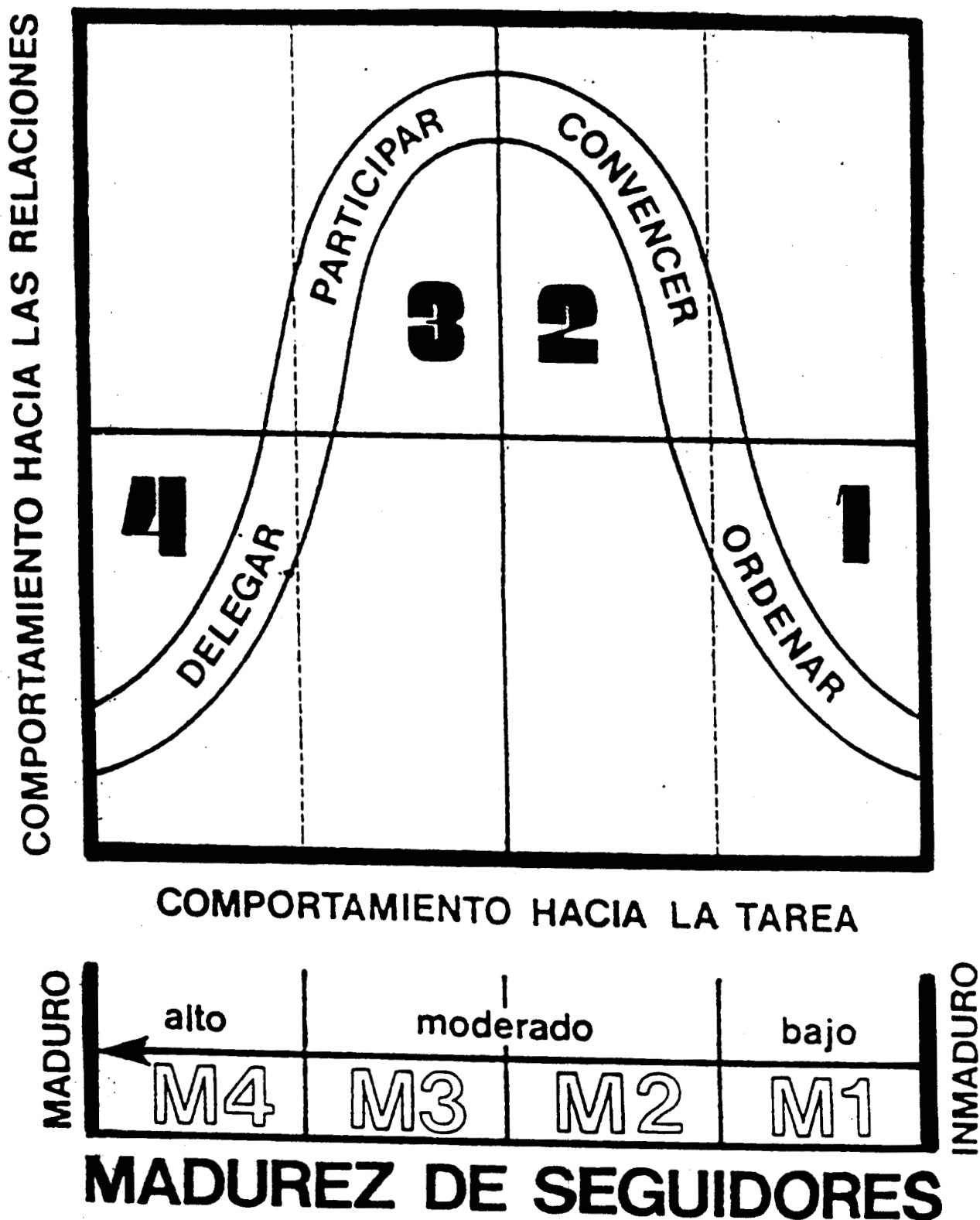
Esta teoría de liderazgo específica que el trabajar con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de tarea elevado (cuadrante 1), tiene las mayores probabilidades de éxito; mientras que cuando trabaja con gente de madurez promedio los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecieran ser los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene las mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ:

Al tratar de madurar a un individuo o a un grupo que no haya asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder debe cuidarse de no delegar responsabilidad y/o aumentar el apoyo socio-emocional con demasiada rapidez. Si lo hace, el individuo o el grupo podrán abusar de él y mirarlo como "blanco". Así que el líder debe formarlos lentamente, empleando menos conducta de tarea y más conducta de relación a medida que vayan madurando. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana. Para lograr una conducta deseable, el líder debe recompensar, lo más pronto posible, el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada, y continuar este procedimiento a medida que la conducta del individuo se acerque más y más a sus expectativas de buen desempeño. Este es un concepto de modificación de conducta denominado refuerzo positivo de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada. Por ejemplo, si el líder desea conducir a un individuo normalmente inmaduro a tra

FIGURA 2

LIDERAZGO SITUACIONAL



vés del ciclo, para que asuma mayor suma de responsabilidades, su mejor oportunidad estaría en reducir inicialmente un poco de la estructura, dándole oportunidad de asumir más responsabilidad. Si esta responsabilidad es bien manejada, el líder debiera reforzar esta conducta, aumentando la conducta socio-emocional o de relación. Este es un proceso de dos etapas: primero, reducción de la estructura, y, de seguir un desempeño adecuado, segundo, aumento del apoyo socio-emocional a manera de refuerzo. Este proceso debiera continuar hasta que el individuo esté asumiendo responsabilidad significativa y se desempeñe como persona madura.

Esto no significa que su trabajo estará menos estructurado, sino que en lugar de provenir de afuera (del líder o del administrador), la estructura se la impondrá internamente el propio individuo. Cuando sucede esto, el ciclo, como se representa en la teoría de liderazgo situacional de la Figura 2, empieza a transformarse en una curva que se inclina hacia atrás. El individuo no sólo es capaz de estructurar gran parte de las actividades que desempeña, sino que también puede satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa el individuo es reforzado positivamente por sus logros, al no vigilarlo muy de cerca el líder y darle mayor libertad de iniciativa. No es que haya menos confianza mutua, sino que se requiere menos conducta manifiesta para demostrarlo a un individuo maduro.

Aunque esta teoría sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez, no es una calle de una sola vía.

Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar; cambio de tecnología en el trabajo, etc., es apropiado que el líder reajuste su conducta en forma retrospectiva sobre la curva para hacerle frente al nivel de madurez actual de su grupo. Por ejemplo, tomemos al individuo que de momento trabaja bien por su cuenta. Supongamos que de repente sufre una crisis familiar que comienza a afectar su rendimiento en el trabajo. En esta situación podría ser apropiado que el administrador aumente moderadamente la iniciación de estructura y el apoyo socio-emocional hasta tanto el individuo recobre su compostura.

En resumen, el líder efectivo debe conocer suficientemente a su personal como para hacerle frente a las habilidades cambiantes y a las demandas impuestas a la gente o al grupo por el cual es responsable. Hay que recordar que con el tiempo los grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y modos de operar, es decir, nor

mas, costumbre y hábitos. Aunque el líder podrá valerse de un estilo específico -- para su grupo de trabajo como grupo, tal vez tenga que comportarse de modo diferente con los miembros individuales debido a que están en diversos grados de ma durez. En uno u otro caso, ya sea que trabaje con un grupo o con un individuo, - el cambio a través del ciclo, desde el cuadrante uno a los cuadrantes dos y tres, - y luego al cuadrante (4), ha de ser gradual. Este proceso, por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario sino evolutivo: cambios de desarrollo graduales, - resultado de una formación planificada y el engendro de la confianza y el respeto-
mutuos.

IV SEGUNDA PARTE

LIDERAZGO EFICIENTE: UNA GERENCIA CON TALENTO

DOS FORMAS DE ENTENDER EL MANAGEMENT

Existen dos formas distintas de entender y definir la dirección de empresas, lo que ha dado lugar a una controversia planteada a menudo en términos contradictorios e, incluso, muchas veces irreconciliables.

Para T. Levitt, por ejemplo, "dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar; desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos; coordinar los recursos; diseñar racionalmente la estructura, dirección y control precisos; y, finalmente, motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso". (3)

Por el contrario, Henry Boettinger tiene una forma muy distinta de entender el management: "Dirigir consiste en arrastrar a otros y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás para compartir con ellos una visión que aceptan como propia. Si esto no es un arte, ¿qué es arte?" (4)

De estas dos citas se desprende que, para unos, la dirección de empresas es un proceso fundamentalmente racional o técnico, una ciencia que se aprende mediante una formación adecuada y se perfecciona con el paso de los años, El prototipo del buen directivo es, en este contexto, el manager o ejecutivo que ha aprendido las técnicas modernas de gestión y las pone en práctica al incorporarse a la empresa. Para otros, por el contrario, la dirección tiene mucho más de arte -visión, intuición, chispa...- que de técnica. Los directivos eficaces "nacen", no "se hacen". Son los líderes, los "artistas", quienes a través de su intuición y su talento natural son capaces de crear y desarrollar empresas y organizaciones con futuro a partir de una idea.

Hasta hace relativamente poco, la balanza se inclinaba cada vez más a favor de los managers. Las empresas modernas -complejas, de grandes dimensiones y desarrollándose en mercados de crecimiento continuo- parecían requerir directivos capaces de coordinar a muchas personas y grupos, de analizar las tendencias del mercado, de aplicar las últimas técnicas de la dirección. Por encima de todo, el directivo debía ser un buen estratega (para adaptar paulatina y regularmente la empresa a su entorno) y un buen coordinador de esfuerzos (para que el engranaje interno funcionara sin sobresaltos). Los líderes se justificaban -y aun con reservas- para los primeros años de vida de las organizaciones y poco más: eran personajes útiles para una primera fase de desarrollo, pero después no podían hacer frente a las exigencias del crecimiento de su propia organización y quedaban relegados a un papel circuns-

tancial.

Sin embargo, desde hace muy poco las cosas parecen haber cambiado o que están - empezando a cambiar, especialmente -como tantas otras tendencias en el campo de - la dirección- en Estados Unidos, y cada vez son más los libros, artículos y comenta- rios favorables a los líderes. La disyuntiva que se plantean los empresarios es: ¿Qué es preferible para la empresa de hoy? ¿Managers o líderes? Cuál es la base de la dirección eficaz: ¿la ciencia o el arte?

DISTINCION ENTRE MANAGERS Y LIDERES

La misión de un director general consiste, básicamente, en asegurar la superviven- cia (rentabilidad a largo plazo) de su organización utilizando los recursos, general- mente limitados, de que dispone. Dado que la empresa está inmersa o forma parte - de un entorno determinado -país, sector, mercado- y que a la vez está ella misma- formada por diversos elementos -estructura, sistemas o procedimientos, personas y cultura- la labor del director general tiene siempre un aspecto que podríamos lla - mar externo y otro interno. Para cumplir su misión, debe asegurar que la relación empresa entorno (aspecto externo) sea adecuada y, al mismo tiempo, debe mantener el equilibrio interno mediante la coherencia entre los distintos elementos y recursos que componen la organización.

Las personas que están al frente de una empresa deben poseer una serie de habili- dades o capacidades esenciales:

- * Capacidad **estratégica** para analizar situaciones a menudo complejas y tomar deci- siones respecto del camino a seguir por la organización, así como sobre su estruc- tura interna.
- * Capacidad **interpersonal** para dirigir, motivar y, en lo necesario, coordinar a los colaboradores. También para relacionarse con los superiores (consejo de administra- ción, propietarios, etc...), colegas, clientes y organismos de todo tipo externos a- la empresa.
- * Capacidad **emocional** para hacer frente a decisiones que, a menudo, implican un - riesgo y una impopularidad importante y afectan a personas o intereses económicos.
- * Capacidad **técnica**, entendida en su doble vertiente de técnicas de gestión en ge- neral y técnicas específicas de una función-clave o de un sector concreto.

No es muy común encontrar directivos que posean al mismotiempo y en un alto grado todas estas habilidades. Como dice Drucker, "las tareas de dirección general requieren, por lo menos, cuatro tipos diferentes de personalidad: el hombre-pensamiento, el hombre-acción, el hombre-persona y el hombre-frontera... Y sin embargo estos cuatro temperamentos casi nunca se encuentran en un mismo individuo". (5)

Si bien es evidente que sólo en raras ocasiones se encuentran las cuatro virtudes en una misma persona, también lo es que la combinación de capacidades y de estilos da lugar a una distinción a menudo bastante clara entre el que antes se denominaba "directivo científico" o manager y el "directivo-artista" o líder. Ambos pueden poseer en mayor o menor grado las habilidades mencionadas, pero cada uno las desarrolla con un estilo, enfatizando una u otra.

A nivel estratégico, el manager suele ser un buen intérprete de las tendencias del mercado y de los recursos de que dispone y es capaz, en muchas ocasiones, de ir adaptando la organización a sus condicionantes internos y externos, siempre que éstos no se aparten demasiado del camino o tendencia que han seguido con anterioridad. A nivel interpersonal, el manager suele ser un buen coordinador de esfuerzos, un buen jefe de equipo.

IDEAS DESCABELLADAS PERO CON EXITO

Combinando ambos aspectos, el estratégico y el interpersonal, y añadiéndoles una dosis -que casi siempre suele ser muy importante- de técnica, el manager resulta ser un excelente administrador de una determinada situación o, incluso, un buen táctico o adaptador de los recursos de todo orden -materiales, financieros, humanos- a una circunstancia determinada.

Los líderes suelen desarrollar su capacidad estratégica e interpersonal de una manera muy diferente. A nivel estratégico tienen tendencia a buscar -y a menudo encontrar- caminos inexplorados más que derivados de los hechos anteriores. Como el artista, intuyen soluciones a las que nadie había dado crédito o que parecían descabelladas. Una frase resume mejor que las explicaciones el papel del líder: "Tengo éxito porque hago cosas que nadie hace y en las que nadie piensa..." (6)

El líder, el artista, es hombre creativo, de ideas nuevas. Pero a la vez es capaz de comunicarlas a los demás y de arrastrar a otros. Y también de asumir el riesgo que toda novedad comporta. Las situaciones estables y la rutina son a menudo inaguan-

tables para el líder, lo que explica tantos casos de fundadores de empresas que posteriormente las dejan para dedicarse a otras actividades, para iniciar nuevas aventuras donde el riesgo vuelve a ser factor dominante y, quizás, excitante.

A nivel de relación interpersonal, el líder es también distinto del manager. Jefe-autoritario más a menudo que jefe-coordinador, personalidad muchas veces solitaria, - en ocasiones bastante desorganizado en cuanto a su trabajo y a su horario.

Pero siempre resulta atractivo como persona, especialmente para un cierto tipo de colaboradores: el líder suele tener carisma.

El liderazgo es un importante aspecto de la Administración .

Los administradores deben emplear todos los elementos de su papel administrativo, con objeto de combinar los recursos humanos y materiales de forma tal que se logren los objetivos deseados de grupo. La clave para hacer esto es la existencia - de una clara función administrativa y de un cierto grado de discreción o autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos .

La esencia del liderazgo es el "seguidismo". En otras palabras, es el deseo de las personas por seguir a alguien lo que hace un líder de un individuo. Además, las personas tienden a seguir a aquéllos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. En consecuencia, podemos ver que el liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados .

DEFINICION DEL LIDERAZGO

El liderazgo se define generalmente como una influencia el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo .

El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos tres ingredientes principales: capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones; habilidad para inspirar, - y fuerza para actuar de forma tal que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones y estilo del líder.

Como en toda práctica, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las categorías de las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema motivacional, y otra es poder aplicar estos conocimientos a las personas y a las situaciones .

El siguiente ingrediente del liderazgo parece ser una rara habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas - capacidades a un proyecto. Mientras que el uso de estímulos parece centrarse sobre los subalternos y sus necesidades, la inspiración emana del líder del grupo. - Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad, devoción y celo por parte de los seguidores para promover su bienestar .

Las mejores pruebas del liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y temidas, como las de una nación ante una batalla decisiva, un campo de prisioneros con moral excepcional, un líder derrotado al que no abandonan sus fieles seguidores .

Un tercer ingrediente del liderazgo está relacionado con el estilo del líder y el clima que crea como resultado .

Estos conocimientos han conducido a una considerable investigación y formulación de teorías sobre la conducta del liderazgo .

Debe quedar claro que, dado que casi todo puesto funcional dentro de una empresa organizada está planeado para satisfacer a los participantes, y como consecuencia para ser más productivo para la empresa a través de quienes puedan ayudar a otros a satisfacer su deseo por cosas como dinero, categoría, poder u orgullo de realización, los líderes deben siempre existir en una vida social. En realidad, tal vez el principio fundamental del liderazgo sea; puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder .

EL ENFOQUE DE RASGOS PERSONALES PARA EL LIDERAZGO

Los estudios más recientes sobre liderazgo se basaron en gran parte en el intento de identificar los rasgos personales realmente poseídos por los líderes. Empezando con la teoría del "gran hombre" que dice que los líderes nacen y no se hacen, -- creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, se hicieron investigaciones para identificar los rasgos de personalidad, físicos y mentales de diversos líderes. La teoría "del gran hombre" perdió mucha aceptación con la mayor influencia de la escuela conductista en psicología, la cual subraya que la persona no nace con todos sus rasgos personales, excepto en lo que respecta a características físicas genéticas y quizá tendencias hacia la buena salud.

En general, el estudio de los rasgos del líder no ha sido un enfoque muy fructífero para aplicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, y muchos individuos que no son líderes pueden poseer la mayor parte o todos ellos.

Stodgill descubrió, mediante una literatura en ésta área, que existía una correla-

ción entre los de inteligencia, escolaridad, dependencia, responsabilidad y jerarquía socioeconómica de los líderes, en comparación con los no líderes .

Ghiselli encontró una correlación significativa entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, confianza en sí mismo e individualidad en la forma en la que se hacía el trabajo .

Keith Davis, analogamente, encontró que los líderes tienen una alta inteligencia, intereses sociales amplios, madurez, una fuerte motivación hacia la realización y un gran respeto e interés por el ser humano .

Se han llevado a cabo diversos estudios de rasgos .

Ralph M. Stogdill encontró que en diversas investigaciones se identificaban cinco rasgos físicos que se relacionaban con la habilidad para dirigir (tales como vigor, buena apariencia, y elevada estatura), cuatro rasgos de habilidad de inteligencia, dieciseis de personalidad (tales como adaptabilidad, entusiasmo, agresividad y -- confianza en sí mismos, etc.), seis características relacionadas con las tareas tales como impulsos de logro, perseverancia e iniciativa) y nueve características sociales (tales como disposición a cooperar, habilidades de relaciones interpersonales y capacidades administrativas). E. Giselli observó correlaciones significativas entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí e individualidad en las formas de realizar el -- trabajo. Al mismo tiempo una inteligencia extremadamente elevada o baja reduce -- la efectividad del individuo. En otras palabras, el nivel de inteligencia del líder -- no debe ser demasiado distinto de los subordinados .

Sin embargo, en términos generales el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido una aproximación muy fructífera para explicar el liderazgo: no todos los líderes poseen todos los rasgos, y muchas personas que no lo son poseen la mayor -- parte de ellos o todos .

ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA PARA EL LIDERAZGO

Después de la gran decepción respecto a la teoría del "gran hombre" y de los en -- foques de rasgos de personalidad para comprender el liderazgo, la atención se di -- rigió hacia el estudio de las situaciones y hacia la creencia de que los líderes -- son el producto de situaciones específicas .

Un gran número de estudios han sido realizados sobre la premisa de que el lide-

razgo se ve fuertemente afectado por la situación de la cual emerge el líder en la cual opera. Que éste sea un criterio convincente queda indicado por la situación que dió lugar a un Hitler en Alemania en la década de los años treinta, el posterior surgimiento de Mussolini en Italia, el de Roosevelt en la Gran Depresión de los años treinta en Estados Unidos, y el de Mao Tse-Tung en China en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. Esta teoría del liderazgo reconoce que -- existe una interacción entre el grupo y el líder. Da apoyo a la teoría del seguidor, la cual afirma que el ser humano tiende a seguir a aquéllos a quienes percibe (en forma exacta o inexacta) como un medio para lograr sus propios deseos personales. El líder, por lo tanto, es la persona que reconoce estos deseos y hace -- aquellas cosas, o emprende aquellos programas, cuyo fin es satisfacerlos .

Esta técnica, obviamente, tiene mucho significado para la teoría y la práctica de Administración .

ENFOQUE CONTINGENTE DE FIEDLER PARA EL LIDERAZGO

Aunque su técnica para la teoría del liderazgo es ante todo la de analizar el estilo de éste, Fiedler y sus asociados, en la Universidad de Illinois, combinaron en cierto modo el enfoque de rasgos personales y el situacional y han sugerido una teoría contingente del liderazgo. La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajusta al grupo .

Dimensiones críticas de la situación del liderazgo

Fiedler encontró tres "dimensiones críticas" de la situación que afecta al estilo -- más efectivo de un líder.

Poder del puesto. Este es el grado hasta el cual el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros del grupo cumplan las órdenes. -- Como puede verse en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad organizacional. Un líder que cuenta con un poder de puesto claro y considerable, puede obtener en una forma más sencilla la adhesión que si no -- contara con el poder .

Estructura de la tarea. Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente el punto hasta

el cual las tareas pueden describirse claramente y puede hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en la que la labor es vacía y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente, y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambiguas.

Relaciones lider-miembro. Esta dimensión, que Fiedler considera como de suprema importancia desde el punto de vista del lider, puesto que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden en gran parte permanecer bajo el control de una empresa, está relacionada con la medida en que los miembros del grupo aprecian y confían en un lider y estan dispuestos a seguirlo .

Estilos de liderazgo.

Para enfocar su estudio, Fiedler enunció dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos está primordialmente orientado hacia la tarea, y el lider obtiene satisfacción al verlas ejecutadas. Otro está básicamente orientado hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de una posición de supremacía personal.

Fiedler usó una técnica de prueba poco usual. El basó sus descubrimientos en dos tipos de parámetros: 1) sobre el colaborador menos preferido (CMP), evaluándose la puntuación con los miembros de un grupo en términos de con quién les gustaría menos trabajar, y 2) sobre la similitud supuesta entre oponentes (SS), basándose en el grado hasta el cual los líderes perciben a los miembros del grupo como iguales entre sí, suponiendo que las personas preferirán y trabajarán mejor con quienes perciben como más parecidos a ellas.

En sus estudios, al usar este método apoyándose también por estudios de otros, — Fiedler encontró que las personas que otorgaban una puntuación alta a sus colaboradores (es decir, en términos favorables) eran las que obtenían una gran satisfacción de las relaciones interpersonales exitosas. La persona que calificaba con puntuación baja a su colaborador menos preferido (es decir, en términos desfavorables era considerada como la que obtenía una gran satisfacción del desempeño de las tareas. Análogamente, encontró que la persona que calificaba a sus subordinados con una respuesta alta similitud entre sus oponentes, también los calificaba con una puntuación bastante alta en términos de la escala del colaborador menos preferido, y viceversa. De tal modo, habían una alta correlación entre los marcadores SS y CPM.

El modelo contingente de Fiedler.

Fiedler elaboró su teoría contingente del liderazgo. Expuesto en sus términos más sencillos, este modelo "afirma que el desempeño del grupo dependerá de la apropiada conjugación de los estilos de liderazgo con el grado de favorabilidad de la situación del grupo respecto al líder" es decir, la medida en la cual la situación suministre al líder un cierto nivel de influencia sobre los miembros de su grupo.

Fiedler llega a conclusiones interesantes. Reconociendo que las percepciones personales pueden ser ambiguas y aún muy inexactas, Fiedler encuentra sin embargo — que:

El desempeño del liderazgo depende, entonces, tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Tal vez exceptuando los casos poco usuales, no es significativo hablar de un líder efectivo o de un líder ineficaz; podemos tan solo — hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si deseamos aumentar la efectividad organizacional y del grupo no sólo debemos — aprender como entrenar líderes más efectivamente sino también como construir un — ambiente organizacional en el cual pueda desempeñarse en forma adecuada.

La investigación de Fiedler y la Administración.

La efectividad del liderazgo depende de los distintos elementos que se hayan en el medio ambiente del grupo. Esto es de suponerse. Una vez precisada la función de líder que deseen, los administradores que apliquen sus conocimientos a las realidades del grupo que les corresponde harán bien en reconocer que están practicando un arte. Peor al hacerlo, por fuerza tomarán en cuenta las motivaciones ante las — cuales las personas reaccionarán y su habilidad para satisfacerlas de manera acorde con el objetivo a alcanzar.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría del liderazgo de Fiedler en distintas situaciones. Uno de los más recientes indica que cuando existe una buena relación entre los administradores y los miembros del grupo, el último llevará a cabo — un mayor esfuerzo para lograr resultados. Aún más significativamente, se ha descubierto que, con independencia de las relaciones administrador-grupo, el ejecutivo orientado hacia las tareas estará claramente asociado con un producto de más alta calidad.

De tal modo podemos decir, como todo administrador experimentado ha reconocido — desde hace muchos años, que la naturaleza y estilo del liderazgo más efectivo de—

pende de la situación. En el liderazgo, las variables situacionales más importantes serán probablemente la personalidad del líder, la naturaleza de las relaciones líder-miembro (que implica la importancia de las personas que se dirigen) la tarea a realizar y el clima organizacional de la empresa. Por lo que es cierto para el liderazgo también lo es para la administración .

COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DEL LIDERAZGO

Fiedler, por ejemplo, al elaborar su análisis del liderazgo, encontró importante señalar dos estilos básicos: el orientado hacia las tareas y el dirigido hacia la gente y relaciones interpersonales. Pero cierto número de investigadores se han concentrado primordialmente en el comportamiento de los líderes bajo la suposición de que la habilidad para guiar y la voluntad para seguir se basan en los estilos de liderazgo.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Se consideró a los líderes de acuerdo con tres estilos básicos. El líder autocrático sería aquel que da órdenes y espera el cumplimiento, que el dogmático y positivo, y que guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos. El democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de liderazgo se percibió como un espectro que iba desde la persona que no toma acción sin la concurrencia de subordinados hasta la que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El tercer tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez, lo usa, y da a los subordinados un alto nivel de independencia, o de "rienda suelta", en sus operaciones. Tales líderes dependen en gran parte de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y perciben su papel funcional como aquel que facilita las operaciones de los seguidores, proporcionándoles información y actuando en esencia como un contacto o interfaz con el medio ambiente externo del grupo.

Algunos líderes autócratas son considerados como "autócratas benevolentes". Aunque escuchan en forma considerada las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, ésta la toman ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando hay que to

mar una decisión, pueden ser más autócratas que benévolos .

Una variante del líder participativo es la persona que da apoyo .

Los líderes que caen dentro de esta categoría pueden concebir su tarea no sólo como una que consiste en consultar con los subordinados y considerar cuidadosamente sus opiniones, sino también como aquella en la que hay que hacer todo lo posible — para dar apoyo a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

Como se verá más adelante, éste es el fundamento básico del enfoque de Likert para la dirección y el liderazgo .

Aquellos que encajan dentro de estos tres estilos de liderazgo probablemente conocerán que el uso de cualquiera de ellos dependerá de la situación .

Un líder podría obtener un conocimiento considerable y una mejor participación por parte de las personas afectadas consultando con sus subordinados. Vimos cómo esto era verdad al desarrollar metas verificables bajo los sistemas de Administración por objetivos .

Sistemas de Administración de Likert.

Likert desarrolló ciertos conceptos y enfoques importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes. Como exponente de la administración participativa, — concibe al administrador efectivo como aquel que se haya fuertemente orientado hacia los subordinados, y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en la cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas.

Puesto que va encaminando a las motivaciones humanas, Likert considera este enfoque como la forma más efectiva de dirigir a un grupo .

Likert ha postulado cuatro sistemas de administración. Sistema 1: la administración se describe como "explotativa autoritativa". Estos administradores son altamente autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares. Sistema 2: la administración se define como "benevolente-autoritativa". Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordina

dos, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados, y permiten cierta delegación de toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas .

Sistema 3: la administración se denomina "consultativa"; estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total en sus subordinados, usualmente trata de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan una comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones .

Likert concibió el sistema 4 de administración como el más participativo de todos y lo denominó sistema de "grupo participativo". En el sistema 4 los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación de grupo e interés en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso descendente con sus compañeros, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros, fomentan la toma de decisiones a través de toda la organización y además operan con ellos mismos y con sus subordinados como un grupo .

En general, Likert encontró que aquellos administradores que aplicaban el criterio del sistema 4 tenían un gran éxito como líderes. Además describió que los departamentos y compañías administradas mediante el sistema 4 eran más efectivas en el establecimiento de metas y en lograrlas, y generalmente eran más productivas. El atribuyó esto, sobre todo, al grado de participación en la administración y a la medida en que se mantenía la práctica de relaciones de soporte .

Modelo continuo inmadurez-madurez de Argyris.

El modelo continuo inmadurez-madurez de Chris Argyris es similar en algunos aspectos a los sistemas de administración de Likert. Este modelo se desarrolló en las Universidades de Yale y Harvard. Su investigación se ha concentrado principalmente en el problema de la coexistencia de necesidades individuales y organizacionales. El está de acuerdo con otros estudiosos de la conducta en el sentido de que la gente tiene intensas necesidades de autoactualización, y hace notar que los controles organizacionales producen en el empleado un sentimiento de sumisión y dependencia.

Argyris afirma que las técnicas operacionales empleadas en las empresas grandes a menudo ignoran las necesidades sociales y ególatras del empleado. En contraste -- con esta suposición, existe una segunda que manifiesta la incapacidad para motivar a otra. Al tener lo que Argyris llama "energía psicológica", los subordinados otorgarán una prioridad superior a la satisfacción de sus propias necesidades. Cuanto más grande sea la disparidad entre las necesidades del individuo y las de la compañía, más probable será que un empleado manifieste descontento, apatía, conflicto, tensión o rebeldía.

Desde esta posición, Argyris argumenta que el líder o administrador efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estado de inmadurez o dependencia a uno de madurez. Su posición es que si una organización no proporciona a las personas oportunidades para madurar y para ser tratados como individuos maduros, ellas se frustrarán y actuarán en forma inconsistente en términos de las metas de la organización.

La malla administrativa.

Una de las técnicas más conocidas para dramatizar los estilos del liderazgo es la malla administrativa, desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Moun-ton. Basándose en investigaciones anteriores que mostraron la importancia de que un administrador se preocupase tanto por la producción como por su gente, Blake y Moun-ton idearon un dispositivo muy claro para dramatizar esta preocupación .

Dimensiones de la malla.

Como puede verse, la matriz tiene dos dimensiones. Como Blake y Moun-ton han subrayado, su uso del término "preocupación por" va encaminado a explicar y transmitir "como" se preocupan por la gente, y no a cuestiones tales como "cuánta" producción deben obtener de un grupo .

La preocupación por la producción se concibe como las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de cosas: la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios staff, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción. Análogamente, la preocupación por la gente se interpreta de una forma amplia. Incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestimación de los trabajadores, el hecho de basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas relaciones de trabajo, y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias .

Los cuatro extremos de los estilos Blake y Moun-ton reconocen cuatro extremos de - estilo básicos. Bajo el estilo 1.1. (denominado por algunos autores "administración_ empobrecida") los administradores se preocupan muy poco tanto por la gente como_ por la producción, y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósi- to han abdicado de su puesto y tan sólo marcan tiempo o actúan como mensajeros - que comunican información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo están los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedica-- ción posible tanto a la gente como a la producción. Son los auténticos "administrado_ res del equipo", que son capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de - producción de la empresa con las de los individuos .

Otro estilo se identifica como administración 1.0 (denominado por algunos como ---- "club de administración") en el cual los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan sólo por la gente. Promueven - un ambiente en el cual todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preo_ cupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa. En otro extremo están los administradores 9.1 (algunas veces denominados "adminis- tradores autócratas del trabajo"), los cuales se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por la gente y son autó_ cratas totales en su estilo de liderazgo .

Usando estos cuatro extremos, cada técnica, enfoque o estilo administrativo puede - ubicarse en alguna parte de la malla. Claramente, los administradores 5.5 tienen -- una preocupación mediana por la producción y por la gente. Obtienen una adecuada, pero no sobresaliente, moral y producción. No fijan metas demasiado exigentes, y - es probable que tengan una actitud más bien autócrata-benevolente hacia las perso- nas.

Como es obvio, la malla gerencial es un mecanismo útil para identificar y clasificar_ los estilos administrativos. Pero no nos dice por qué un administrador cae en una - parte u otra de la malla. Para descubrir esto, como admiten Blake y Moun-ton, se - han de buscar causas fundamentales. Estas pueden encontrarse en aspectos tales - como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y entrenamiento de los administradores, el ambiente de la empresa, y otros factores situacionales que - influyen en la forma de actuar, tanto de los líderes como de los seguidores.

El liderazgo como un sistema continuo.

La naturaleza situacional y contingente de los estilos de liderazgo han sido bien caracterizados por Tannenbaum y Schmidt en su concepto de un liderazgo continuo, conciben al liderazgo como algo que incluye diversos estilos, los cuales van desde el que se centra esencialmente en el jefe al que lo hace en el subordinado. Estos varían según el grado de autoridad que un líder o administrador otorga a los subordinados. Así, en vez de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo -autoritario o democrata-, este enfoque ofrece un nivel de estilos, sin sugerir que uno siempre es adecuado y el otro incorrecto .

Tannenbaum y Schmidt consideraron que los elementos más importantes que podrían influir sobre el estilo de un administrador a lo largo de una continuidad son: ----
1) las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, incluyendo su sistema de valores, la confianza en los subordinados, la inclinación hacia los estilos de liderazgo, y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas; 2) las fuerzas que existen en los subordinados y que afectarán el comportamiento del administrador, y 3) las fuerzas que existen en la situación, tales como valores y tradiciones organizacionales, lo efectivamente que trabajan los subordinados como una unidad, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, y la presión del tiempo .

Esto se hizo para subrayar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y los distintos impactos tanto del ambiente de la empresa como del social -- ajeno a ella. En esta revisión posterior, ponen un acento más firme sobre la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, tales como los sindicatos, mayores presiones por responsabilidad social, el movimiento de los derechos civiles y los movimientos respecto a la ecología y del consumidor, que desafían los derechos de los administradores para tomar decisiones o manejar a sus subordinados sin considerar los intereses externos a las empresas .

Enfoque de la ruta de la meta para la efectividad del liderazgo.

Como percibió Robert House, quien se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo de otros estudiosos, esta teoría concibe el estilo más efectivo de liderazgo como uno en el que los líderes, o administradores, siguen diferentes pasos para establecer una situación en que las motivaciones latentes y activas en los miembros del grupo son correspondidas en forma efectiva .

House ha dado apoyo a esta teoría a través de su propia investigación y encuentra un considerable apoyo para ella en las investigaciones de estudiosos de la motivación como Vroom, Porter y Lawler y estudiosos del liderazgo como Fiedler.

En esencia, el enfoque de la ruta de la meta encuentra que los líderes más efectivos son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, sobre todo metas de realización y recompensa como dinero, --- ascensos, labores interesantes y oportunidades de progreso y desarrollo. Los líde-- res hacen esto definiendo claramente las posiciones y los papeles organizacionales, - eliminando los obstáculos para el desempeño, encauzando la ayuda de los miembros - del grupo y el esfuerzo del grupo hacia el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión de grupo y el esfuerzo de equipo, aumentando las oportunidades de satisfac-- ción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo los esfuerzos innecesarios y - los controles externos, aclarando las expectativas de recompensa y haciendo diversas cosas más para satisfacer dichas expectativas.

LIDERAZGO Y ADMINISTRACION.

Algo que está implícito en la mayor parte de las investigaciones y teorías de lideraz-- go es el claro mensaje de que un líder crea un sistema que toma en cuenta las ex-- pectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre individuos y de vez en vez, los factores situacionales, las relaciones interpersonales y los tipos de re-- compensas.

Los administradores capacitados y efectivos hacen estas cosas cuando establecen un clima propicio para las labores, para planear las metas y los medios para alcanzar-- los, cuando las funciones organizacionales están definidas y bien estructuradas, si los papeles administrativos son competente e inteligentemente integrados y, como - veremos en la siguiente sección, cuando las técnicas de control y la información se integran con miras a hacer posible el control por medio del auto-control.

La importancia de la administración para el liderazgo fué perceptivamente notada -- por el distinguido consultor en administración Marvin Bower.

El opinaba que los requisitos para el liderazgo empresarial, en términos tanto de -- cualidades personales como de habilidades para el liderazgo, son mucho menores -- que aquellos que implican el liderazgo político. Su posición se basa en dos razones. Una es el hecho de que, en lo que él llama un negocio "sistemáticamente administra-- do", los componentes del sistema suministran a la gente pautas para la acción; por

consiguiente, un liderazgo altamente inspirado puede no ser necesario. En segundo lugar, él opina que el liderazgo político requiere a menudo de que se inspire e induzca a la gente a hacer cosas poco usuales, mientras que el empresarial no solamente necesita estimular a los individuos hacia el logro de su meta de ganarse la vida y de hacerlo bien y con satisfacción personal.

Lo que Bower tiene que decir acerca de los negocios puede aplicarse a cualquier otro tipo de empresa. Doquiera que encontremos un administrador efectivo en un sistema eficaz, podemos pensar casi con seguridad que encontraremos también un líder capacitado .

Es necesario, sin embargo, contar con administradores que comprendan estos fundamentos y que sean capaces de llevar a cabo la difícil y exigente tarea de aplicarlos a la práctica .

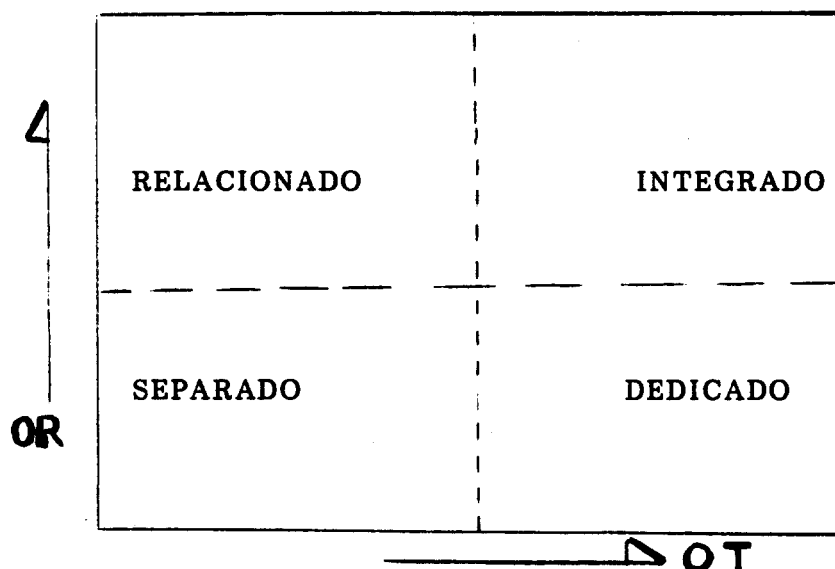
LIDERAZGO

Un líder, no es necesariamente un gerente en términos formales, si uno es efectivo podrá influir en sus seguidores conceptos clave.

- **LIDER:** Es una persona que es vista por otras como a la principal responsable para el logro de los objetivos del grupo.
- **EFFECTIVIDAD DEL LIDER:** Es el grado en el que el líder influye en sus seguidores para el logro de los objetivos del grupo.
- **EFFECTIVIDAD GERENCIAL:** Es el grado en que un gerente logra los requisitos de producto de su posición. Se califica de 0 a 4.
- **EFFECTIVIDAD PERSONAL:** Es el grado en que un gerente logra sus propios objetivos privados.

ESQUEMA DE LA TEORIA 3 - D

"HAZ UN MODELO ANTES DE CONSTRUIR" AN WHITE HEAD



El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea, que consiste en los dos elementos básicos del comportamiento gerencial que son: - La tarea de efectuar.

- Las relaciones con otra gente.

OT, IMPLICA "Orientación hacia la tarea"; el gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.

OR, IMPLICA "Orientación hacia las relaciones" el gerente tiene relaciones persona

les en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular.

3.0/3.0 Indicará un grado bastante alto de OT como de OR

O.S/O.S Indicará un grado bajo de OT y OR

No existe un estilo siempre efectivo de comportamiento, ya que algunos pueden ser efectivos en ciertas situaciones, pero no en otras.

Ninguno es más o menos efectivo. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos, tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales:

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL (- EFECTIVO)	ESTILO GERENCIAL (+ EFECTIVO)
- Integrado	- Autócrata	- Ejecutivo
- Dedicado	- De Transacción	- Autócrata
		- Benévolo
- Relacionado	- Misionero	- Promotor
- Separado	- Desertor	- Burócrata

		RELACIONADO	INTEGRADO	PROMOTOR	EJECUTIVO
				BUROCRATA	AUTOCRATA BENEVOLO
MISIONERO	D'TRANSAC CION	SEPARADO	DEDICADO		
DESERTOR	AUTOCRATA				

Lo ideal para un gerente es tener la destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones.

También debe saber percibir una situación y debe tener la destreza para cambiar la misma, si esta requiere cambio, en si lo ideal es que fuese capaz de contener estas tres opciones:

- PERCEPTIVIDAD DE SITUACION
- FLEXIBILIDAD DE SITUACION
- GESTION DE SITUACION

EL GERENTE, UN ESTILO BASICO

QUE ES UN GERENTE?

Es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otras personas, ejerciendo autoridad formal sobre ésta .

Durante mucho tiempo se pensó que un gerente poseía todas las cualidades del mundo pero con el tiempo y los estudios realizados, se ha demostrado que los errores - también son cometidos por estas personas .

Hasta nuestros días no hay acuerdo con respecto a cuales son los mejores conjuntos de rasgos que se ajusten a todas las situaciones en que no existe evidencia que un conjunto de tributos predice en forma general la efectividad y hay en la actualidad más de mil tributos para analizar.

INVESTIGACION DEL LIDERAZGO.

Sociólogos o científicos sociales como: Bernard, Davis, Simón, Mayo, etc., han dedicado sus estudios de liderazgo a las relaciones humanas en el ramo de la industria.

También algunas Universidades se han dedicado a este estudio, y son:

- Universidad de Ohio: (factores del liderazgo); El hallazgo central de sus estudios fué que el comportamiento del liderazgo podría calificarse - provechosamente en términos de los factores independientes denominados INICIACION DE ESTRUCTURA Y CONSIDERACION.

"La iniciación de estructura "se refiere a la planificación a la vez que a la organización del trabajo y de las tareas. La consideración tiene que ver con mantener relaciones. Es -- útil entender estos dos tipos de comportamiento gerencial.

- Universidad de Michigan: (El estilo continuo); Este estudio sugiere que cuanto más centrado en el empleado sea el comportamiento de un gerente, tanto menos estará centrado en la producción. Algunos gerentes ven esto como la "cuerda floja" y piensan que el punto medio es un compromiso.

CENTRADO
EN PERSONAL

CENTRADO
EN PRODUCCION

- Universidad de Harvard: (Tipos de líderes de grupo) Estudio de grupos pequeños y se encontró dos tipos diferentes de líder, los -- cuales fueron denominados: LIDER DE TAREAS.- Caracterizado porque habla más y presentan sugerencias.

LIDER SOCIOEMOTIVO: Se caracteriza por permitir que otros hablen y ofrecer apoyo Psicológico.

Nunca son de la misma característica.

En cuanto a la terminología de estilos, usan algún tipo de rótulo o denominación para transmitir con claridad el tipo de comportamiento que se describe, (rótulos, autócrata, "DEMOCRATA", etc.). También se usan letras como: Teoría X, Y.

EVALUACION DEL ESTILO BASICO

DESCRIPCION SINTETICA DE ESTILOS BASICOS

- GERENTE SEPARADO : Es aquel que se preocupa por la corrección de desviaciones. Tiende a escribir más que a hablar y en parte, debido a eso tiene relativamente poca comunicación personal en cualquier dirección.
Su perspectiva de tiempo tiende a estar vinculada con el pasado y con "como nos fué la vez pasada"
Sus subordinados que no reconocen sus méritos ni sus logros en grado suficiente .
- GERENTE DEDICADO : Tiende a dominar a otros, da muchas instrucciones verbales a sus subordinados.
Su perspectiva de tiempo es inmediata.
"Hágalo ahora". Juzga a los subordinados por el grado en que pueden producir y a los superiores por su destreza en el uso del poder.
Trabaja mejor cuando tiene poder de decisión.
- GERENTE INTEGRADO : Le gusta participar, fundamentalmente es un hombre - que se incorpora, y hace los mayores esfuerzos para - interrelacionarse adecuadamente con individuos o grupos de trabajo.

Su orientación es siempre hacia el futuro, remarca el trabajo en equipo .

GERENTE SEPARADO

Indicadores del estilo separado:

- * Cautó, cuidadoso, conservador, ordenado; prefiere las cosas escritas y procedimientos hechos.
- * Busca principios establecidos.
- * Exacto, preciso, perfeccionista.
- * Constante, consciente, paciente.
- * Calmado, modesto, discreto.

El gerente separado se orienta hacia los procedimientos y métodos y sistemas. Generalmente este tipo de gerentes se encuentran en las finanzas, contabilidad, procesamiento electrónico de datos.

El gerente separado se proyecta como una persona insegura, a la cual le es difícil interactuar con las demás personas que se encuentra a su alrededor, y por eso — se refugia en las reglas, ya que considera que obediéndolas se evitará los problemas. Cuando un gerente separado tiene que resolver algún tipo de problema, — se fija primero en las reglas escritas y luego en la manera en que anteriormente — se resolvían ese tipo de problemas, lo que puede ser beneficioso en algunas ocasiones y perjudicial en otras.

Debido a su dificultad para interactuar con las demás personas, adopta una actitud impersonal, lo cual puede parecer arrogancia y negativismo, pero también puede verse como objetividad hacia las personas .

El gerente separado quiere que todas las cosas esten en su lugar, por lo que tiene una abrumadora necesidad del orden (lo cuál puede tomarse como una defensa al cambio).

Busca más que maximizar ganancias, minimizar costos, para él lo ideal es que sus subordinados sean separados ya que desea que obedezcan más que él las políticas de la empresa.

Se considera autónomo dentro de su área, generalmente prefiere que se distingan claramente los estatus, para que nadie intervenga en sus dominios.

GERENTE DESERTOR

Indicadores del estilo desertor:

- * Trabaja según lo fija el reglamento
- * Producción mínima, abandonada

- * Evita verse implicado, rehuye la responsabilidad y el compromiso.
- * Da pocas opiniones o sugerencias útiles, poca aportación.
- * Carece de creatividad y originalidad, criterio estrecho.
- * Obstaculiza a los demás, dificulta las cosas.
- * Renuente al cambio, no coopera, no entabla comunicación.

A éste tipo de gerente, no sólo por su falta de interés sino también por su influencia negativa sobre los demás es poco eficiente en las tareas que se le encomiendan. Dentro de las organizaciones modernas la deserción puede considerarse como una -- manifestación de resistencia al cambio.

El gerente desertor es con frecuencia, alguien que se siente haber sido herido, y que nunca se ha sobrepuesto a ese problema emocional y por lo tanto no se incorpora a la organización. Como él se siente injustamente tratado no producirá de una manera eficiente, sino que solamente producirá lo suficiente para no ser sancionado. Lo que a menudo busca es frenar la acción y hasta veces lo logra detener.

Muchas veces el gerente desertor logra que los subordinados con poca experiencia sean desertores, ya que llegan a creer que es lo mejor mientras no se les advierta, además de que no llegan a tener ningún incentivo para trabajar para un gerente - desertor.

El gerente desertor, usa como armas los archivos y reglamentos, ya que impide -- cambios fundamentales utilizando reglas obsoletas, pero no reemplazadas.

Dentro de los gerentes desertores se encuentran:

- a) AMBICIOSO.- Generalmente desarrolla capacidades de efectividad de personal -- aparente, pero no se preocupa directamente por la efectividad gerencial. Dedicará demasiado tiempo para hacer planes para obtener más subordinados, más espacio o más poder.
- b) ERMITAÑO.- Son los que simplemente dicen "no", se muestran tercos, porque -- lo contrario les expondría a situaciones difíciles de afrontar; son callados, no -- tienen amigos, pasan inadvertidos y por lo mismo se les aprecia poco.

GERENTE BUROCRATA

Indicadores del estilo burócrata:

- * Sigue las órdenes, reglas, procedimientos.
- * Confiable, digno de fé.

- * Mantiene un sistema y una empresa en marcha.
- * Observa los detalles, es eficiente.
- * Racional, lógico, autocontrolado.
- * Imparcial, justo, equitativo.

El gerente burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones. Sin embargo es eficiente mientras su puesto o situación no requiera de éste tipo de interés.

Sigue las órdenes correctamente, por lo que mantiene la empresa en actividad, en orden; por medio del gerente burócrata todos conocerán las reglas y las obedecerán. Aunque eficaz para obedecer las reglas, produce pocas ideas y realiza poca tarea - de desarrollo para sus subordinados.

GERENTE RELACIONADO

Indicadores del estilo relacionado:

- * La gente esta en primer término.
- * Destaca el desarrollo personal.
- * Informal, tranquilo pasa inadvertido.
- * Largas conversaciones.
- * Considerado, amistoso.
- * Crea una atmósfera tranquila.

El gerente relacionado, con un estilo básico relacionado (efectivo) se encuentra por lo regular en la Dirección de Personal, Capacitación, Investigación y a veces en la Dirección General de grandes oficinas administrativas.

Generalmente crean un ambiente de trabajo de seguridad y aceptación, por lo que sus subordinados se sentirán libres para contribuir a participar en una estructura de libre flujo de comunicación, este tipo de gerente es flexible, y además es donde los subordinados saben más que su superior; este estilo puede conducir, ya que - utiliza la amistad y la comprensión para influir sobre los demás. Como en una familia el gerente relacionado representa una fuente necesaria de apoyo; sin embargo, la rivalidad entre quienes quieren atraer su atención puede crear problemas.

GERENTE MISIONERO

Indicadores del estilo misionero:

- * Evita el conflicto.

- * Agradable, amable, cálido.
- * Busca la aceptación de sí mismo, dependiente.
- * Facilita las cosas.
- * Evita iniciar tareas, pasivo, no da indicaciones.
- * No se preocupa por la producción, normas, control.

Es ineficaz porque su deseo de verse a sí mismo, y de ser visto como una "buena persona", le impide arriesgar siquiera un disentimiento mínimo para el mejoramiento de la producción.

Intenta dirigir su departamento como un club social, porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo.

El gerente misionero es amable y agradable con todos, nunca desea perturbar el stá-tus por miedo de que la gente se sienta molesta; dedica gran tiempo a encontrar mo-dos de facilitar los trabajos a la gente.

Este estilo es poco efectivo, porque siempre antepone los problemas humanos en situaciones en las que realmente no exigen prioridad y por lo tanto viene abandonando su papel de gerente.

GERENTE PROMOTOR

Indicadores del estilo promotor:

- * Mantiene canales libres de comunicación, presta atención.
- * Desarrolla el talento de los demás, presta atención.
- * Comprende a los demás, los apoya.
- * Trabaja bien con los demás (en equipo), coopera.
- * Confían en él, confía en los demás.

Este estilo surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada.

El gerente promotor confía implícitamente en la gente; es la versión efectiva del gerente relacionado. La diferencia entre el gerente misionero y el promotor radica en que el último es efectivo es motivar y trabajar con personas en las situaciones que así lo requieran las circunstancias por muy adversas que éstas sean.

Considera que su función consiste en desarrollar los talentos de los demás y proveer una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan consigo mismo y con su trabajo.

GERENTE DEDICADO

Indicadores del estilo dedicado:

- * Decidido, agresivo, confiado en sí mismo.
- * Activo, pujante, indicador.
- * Fija tareas individuales, responsabilidades, normas.
- * Seguro, independiente, ambicioso.
- * Emplea recompensas, castigos, controles.
- * La tarea es lo primero.

El gerente dedicado dirige básicamente la tarea de los demás; los gerentes efectivos con un estilo básico dedicado se encuentran a menudo en trabajos de producción, - en la cima de empresas constituídas por ellos mismos; dicho gerente se caracteriza_ por su conducta dedicada, además de que se siente identificado con la tecnología y_ en muchas ocasiones se ve más influenciado por ella que por cualquier otro elemento.

El gerente dedicado es más útil cuando debe hacerse mucho en poco tiempo y cuando necesita hacerse un cambio profundo de cualquier tipo, por lo que en la mayoría de los gerentes saben que en sus propias empresas éste estilo es muchas veces el_ más efectivo, tanto a corto como en el largo plazo. Este tipo de gerente rara vez - duda por la confianza que se siente a sí mismo, para que su efectividad aumente - tendrá que controlar y corregir mensualmente el desempeño de sus subordinados, - ya que si lo hace diariamente, obstaculizará el desarrollo en lugar de fomentarlo.

GERENTE AUTOCRATA

Indicadores del estilo autócrata:

- * Crítica, amenaza
- * Toma todas las decisiones.
- * Exige obediencia, suprime los conflictos.
- * Quiere acción y resultados inmediatos.
- * Se comunica solo hacia abajo, actúa sin consultar.
- * Temido, impopular.

Este tipo de gerente surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma no apropiada. Generalmente antepone la tarea inmediata por encima de todas las consideraciones; muchos le temen y así se ven motivados sólo cuando aplica presión directa.

El gerente autócrata no coopera.

GERENTE AUTOCRATA-BENEVOLO

Indicadores del estilo autócrata-benévolo:

- * Decidido, muestra tener iniciativa.
- * Trabajador, enérgico.
- * Termina las cosas, dedicado a su trabajo.
- * Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo.

El gerente autócrata-benévolo puede compararse con el capitán de un equipo, no pregunta como debe hacerse la jugada, se las dice.

Este tipo de gerente es generalmente ambicioso, conoce muy bien los métodos de la organización y desempeña su función con soltura y consigue que las cosas se hagan según las especificaciones superiores.

INTEGRADO DE TRANSACCION EJECUTIVO

Indicadores del estilo integrado:

- * Deriva autoridad de los ejecutivos, ideales, metas, políticas.
- * Integra al individuo con la organización.
- * Quiere participación, poca diferencia del poder.
- * Prefiere objetivos y responsabilidades compartidas.
- * Se interesa por las técnicas motivacionales.

El gerente integrado utiliza siempre tanto la orientación a la tarea como la orientación a las relaciones, esta conducta implica técnicas motivacionales o la fijación de objetivos e ideales globales; desarrolla destrezas en lo que esencialmente son técnicas de motivación. Emplea un máximo de orientación hacia la tarea y de orientación hacia las relaciones para producir efectividad, se preocupa porque sus subordinados comprendan porque deben hacer algo; generalmente será más que proponerles razones para un cambio, quiere que acepten las razones del cambio y empleará una serie de técnicas para facilitar su aceptación.

El enfoque integrado se basa en la idea de que se debe motivar a los subordinados para lograr la efectividad.

MALAS INTERPRETACIONES EN TORNO AL ESTILO INTEGRADO.

Quienes persistentemente usan mal el estilo integrado, por lo general ven la naturaleza de la motivación humana en forma distorsionada o simplemente no comprenden el "contrato" entre superior y subordinado; en forma más simple el contrato es el

pago por la obediencia y el esfuerzo. El estilo integrado se acerca al estilo ideal de gestión.

GERENTE DE TRANSACCION

Indicadores del estilo de transacción:

- * Emplea la participación en exceso.
- * Cede, es debil.
- * Evita tomar decisiones.
- * Destaca la tarea y las (decisiones) relaciones cuando esto es inapropiado.
- * Idealista, ambiguo.

El gerente de transacción ve como fundamentalmente ventajoso orientarse tanto hacia la tarea como hacia las relaciones, sus recursos son la ambivalencia y la preferencia por las medias tintas, trata de minimizar los problemas inmediatos, en lugar de aumentar la producción a largo plazo.

El gerente de transacción nunca hace nada bien, impulsa pero no demasiado, está convencido que la producción óptima es un ensueño, cree que todo plan debe de ser una serie de términos y entonces sólo se preocupa por lo que va a funcionar.

Un mayor motivación no se producirá a menos que los subordinados sean tan ineptos como para no ver que una sola solución era posible; el análisis previo a la buena toma de decisiones a menudo conduce a la producción de conjuntos de soluciones bastante diferentes. Cualquier conjunto sólo podrá llevar al éxito, mientras que una combinación de dos o más podría conducir al fracaso, al no querer tomar una decisión, intenta satisfacer varias alternativas al mismo tiempo y se hace aún menos efectivo.

Evita los conflictos empleando la participación (este enfoque) con subordinados fuertes, este enfoque puede conducir disputas internas entre ejecutivos, de modo que se desarrollen dos campos antagónicos bien definidos.

Produce un efecto devastador en un subordinado que quiere trabajar partiendo de un plan claro. El enfoque vacilante del gerente conduce a una fijación deficiente de objetivos por parte de los subordinados, porque no tienen modo de preveer el curso futuro de los acontecimientos en su departamento.

GERENTE EJECUTIVO

Indicadores del estilo ejecutivo:

- * Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones.
- * Utiliza la participación en forma adecuada.
- * Induce compromiso con los objetivos.
- * Estimula un desempeño mejor.
- * Coordina a los demás en el trabajo.

El estilo ejecutivo se refleja generalmente en la conducta del gerente que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás tanto en las tareas a corto como a largo plazo.

Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente.

Es efectivo en el sentido que su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones, es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa, acoge bien el desacuerdo y los conflictos en los acuerdos de trabajo; conoce su trabajo y quiere -- que los demás conozcan el suyo; crea una situación en la que las demandas de la - tarea no lo cieguen frente a las necesidades de los demás.

TRABAJO EN EQUIPO.

El gerente ejecutivo crea la interdependencia de las funciones, tareas y trabaja para crear un equipo que funcione bien y que trabaje eficazmente, a menudo se le ve como creativo e innovador, pero en realidad, es su equipo el que produce las ideas debido al clima que ha inducido.

Tiene una orientación dirigida fundamentalmente hacia los colegas o colaboradores, - trabaja particularmente bien cuando no existen diferencias de poder entre él y los _ demás, cuando sólo cuenta la experiencia; prefiere la igualdad en la gestión a las _ diferencias de stá-tus y poder. Conduce induciendo a los subordinados compromisos con el logro de los objetivos comunes, más bien que con su persona o con sus pro-pias obligaciones.

ORIENTADO HACIA LOS DEMAS.

Su apertura a las influencias y su despreocupación por el poder hacen del indivi--duo con amplio repertorio de estilos un hombre de equipo, generalmente está más _ preparado en áreas de una decisión lograda por consenso que de una lograda por _ votación, busca la solución o síntesis creativa que sea aceptada por todos.

DEMANDAS DE AMPLIO REPERTORIO.

Las características de tareas que generalmente demandan un amplio repertorio de estilos incluyen:

- ALTA DIRECCION.
- PROCEDIMIENTOS ESCASAMENTE DEFINIDOS.
- TAREAS NO ESTRUCTURADAS.
- TOMA DE DECISIONES NO RUTINARIAS.
- CAMBIO AMBIENTAL RAPIDO.
- GERENTE SIN PODER TOTAL.
- MUCHOS COLABORADORES INTERDEPENDIENTES.

El gerente de alto nivel continuamente se topa con circunstancias excepcionales que caen fuera de los modelos de solución establecidos.

FLEXIBILIDAD DE ESTILO.

Es el término empleado para describir la conducta y la efectividad del gerente con amplio repertorio de estilos en una situación que demanda tal repertorio.

Dedica más tiempo a tomar decisiones y menor a implementarlas, se preocupa por el método de implementación, el momento oportuno, el ritmo de introducción, y las probables respuestas y resistencias; utiliza la gestión en equipo cuando resulta apropiada esto le dá una oportunidad ideal de utilizar su flexibilidad.

EL LIDERAZGO MILITAR Y SU FLEXIBILIDAD.

Para lograr éxito, el estilo del líder también debe de ser variable; evidentemente no puede haber un estilo ideal, salvo en términos del objetivo e interacción del líder, seguidores y situación.

DERIVA DE ESTILO.

Describe la conducta y falta de efectividad de un gerente con amplio repertorio de estilos en una situación que demanda un repertorio limitado. El que va a la deriva es objeto de explotación por parte de los demás. Es un individuo dependiente y -- hasta a veces, parece desvalido para realizar su trabajo.

Es visto por sus subordinados como interesado personalmente por ellos y deseoso de mejorar su efectividad, confían en él y lo ven como a alguien que intenta estructurar una organización efectiva.

El estilo ejecutivo es necesario para dirigir a gerentes en interacción, su empleo es

virtualmente imprescindible cuando los gerentes deben decidir sobre la distribución óptima a cada uno de ellos de los recursos escasos.

AMPLIO REPERTORIO DE ESTILOS FLEXIBILIDAD-DERIVA.

Si este amplio repertorio permite emplear un estilo adecuado a las demandas de la situación, resulta apropiado y por tanto, conduce a una mayor efectividad gerencial.

Las cuatro características personales que se encuentran subyacentes a la mayor parte de la conducta con amplio repertorio de estilos son:

- GRAN TOLERANCIA A LA AMBIGUEDAD
- IMPERCEPTIVIDAD AL PODER
- SISTEMA ABIERTO DE CREENCIAS
- DIRIGIDO A LOS DEMAS

GRAN TOLERANCIA A LA AMBIGUEDAD.

Fomenta los informes cortos, las reglas operativas básicas no estructuradas, y una planificación y programación abiertas. Le resulta importante mantener una atmósfera amistosa y cómoda, en la que prevalece un ambiente de camaradería por encima de reglas y procedimientos normalizados. Los enfoques de "bien o mal", "negro o blanco", "pasa o no pasa", "ganar o perder", son extraños al gerente con elevada flexibilidad.

IMPERCEPTIVIDAD AL PODER (NO SE CENTRA AL CONTROL).

Tiende a la nivelación de las diferencias de stá-tus y de poder entre las jerarquías y en general evita la exhibición de símbolos de stá-tus. Favorece la mayoría de las formas de participación. El gerente con amplio repertorio de estilos tiene perceptividad para advertir las cosas como son; percibe la gestión acertada como el arte de lo que es factible.

SISTEMA ABIERTO DE CREENCIAS.

El gerente con amplio repertorio de estilos es abierto; se preocupa más por conocer las cosas a fondo que por hacer que se confirmen sus creencias anteriores.

Es menos propenso a adoptar posiciones extremas en pro o en contra de cualquier cosa que otros; tiene la capacidad de acomodarse a una amplia gama de puntos de vista y no considera que debe efectuar una buena síntesis de los mismos.

Por lo general es abierto a nuevos aportes de cualquier origen, ésta apertura lo lleva a dejar fácilmente de lado métodos anteriores, como no tiende a aferrarse a puntos de vista extremadamente rígidos, discute con menos vehemencia que los demás.

LIMITADO REPERTORIO DE ESTILOS-ELASTICIDAD-RIGIDEZ.

Si su limitado repertorio es apropiado y por lo tanto conduce a una mayor efectividad gerencial, se utiliza el término "elasticidad de estilo" para describir su conducta y los efectos de la misma. Si el limitado repertorio es inapropiado y por lo tanto, menos efectivo, se emplea en cambio el término "rigidez de estilo"

Las cuatro características subyacentes al repertorio de estilos limitado son:

- LIMITADA TOLERANCIA
- PERCEPTIVIDAD AL PODER
- SISTEMA DE CREENCIAS FIRMES
- DIRIGIDO HACIA ADENTRO

Todas éstas características de limitado repertorio de estilos serán apropiadas en algunas situaciones de gestión e inapropiados en otras.

LIMITADA TOLERANCIA.

Tiene poca tolerancia a la ambigüedad y trabaja mejor cuando las cosas resultan claras para él, y preferentemente, también para los demás.

PERCEPTIVIDAD AL PODER.

Es a menudo muy sensitivo a las diferencias de poder y responde mucho más a un superior que a los subordinados. Es rápido para advertir los pequeños cambios en status, poder y prestigio, resulta buen jefe o subordinado, pero no tan buen colega.

SISTEMA A CREENCIAS FIRMES.

Tiene un esquema de creencias firmes; puede expresarse en términos tan simples — como los cinco pasos a seguir para tomar una decisión o en términos tan complejos — como una teoría integrada global de la empresa y de su medio ambiente.

DIRIGIDO HACIA ADENTRO.

Se resiste a los elementos nuevos provenientes de su medio ambiente, prefiere ser independiente.

V TERCERA PARTE

LA ESTRATEGIA CREADORA DEL TALENTO: ORIENTE Y OCCIDENTE

UNA CULTURA Z (7)

La tradición y el ambiente conforman la cultura de una compañía. Es más, este término comprende los valores de una empresa, tales como agresividad, defensa o agudeza, valores todos que proporcionan un modelo para actividades, opiniones y acciones. Los gerentes les inculcan a sus empleados ese modelo con su ejemplo y lo transmiten a las siguientes generaciones de trabajadores. La cultura de una Teoría Z tiene un conjunto diferente de valores, entre los cuales pueden citarse el empleo garantizado a largo plazo, la confianza y unas relaciones personales estrechas. Ninguna faceta o aspecto de una compañía Z puede sustraerse al influjo de esa filosofía, desde sus estrategias hasta el personal que la integra; incluso sus mismos productos están conformados por esos valores. De todos ellos, el más importante es el compromiso que existe por parte de la cultura Z hacia su gente. De hecho, los elementos humanísticos de la cultura Z van más allá de los límites de la empresa.

La cultura Z supone que la vida de cualquier trabajador es un todo, no una personalidad Jekyll-Hyde, mitad máquina de nueve a cinco y mitad ser humano en las horas previas y posteriores. Esta teoría sugiere que las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y los beneficios de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados. Hasta ahora, los directivos norteamericanos han supuesto que la tecnología contribuye a una mayor productividad. Pero lo que la Teoría Z dice, en su lugar, es que debe prestarse atención a las relaciones humanas que existen en el mundo de la empresa.

Considérese el viejo adagio que dice que un empleo es mucho más que eso. Para la mayoría de los ciudadanos de las naciones industriales, nuestro trabajo estructura la parte más importante de nuestras vidas. Determina a qué destinamos las horas — en las que permanecemos despiertos, en qué lugar del mundo vivimos y en qué clase de vecindario. Ejerce influencia sobre nuestros intereses y pasatiempos y condiciona los tipos de enfermedades que padecemos. Evidentemente, define cómo pasaremos los años de jubilación, con qué comodidades financieras y con qué restricciones.

El sociólogo Emile Durkheim señaló que, en una sociedad versátil, cambiante, lo único que puede permanecer estable durante toda la vida, incluso cuando todo lo demás se modifique, es la profesión que cada individuo tiene. Si este empleo se desarrolla totalmente dentro de una organización (tal como ocurre en las compañías Z), entonces la esperanza de integrarse moralmente con la jerarquía social de mayores dimensiones y de solidarizarse con la propia comunidad puede llevarse a la práctica en for

ma cabal. Sin embargo, y paradójicamente, la mayoría de las burocracias responden a estos cambios constantes no con la Teoría Z, sino con otras soluciones totalmente antagónicas. A medida que la movilidad aumenta, los individuos tienden a ver su patrón de turno a muy corto plazo, y esta persona asumirá el carácter de un ser distante, indefinido en su posición, hostil a menudo e incluso conflictivo. ¿Cómo debe responderles una compañía a estos empleados? A menudo, las empresas crean trabajos especializados y formalizados en extremo y condiciones laborales que se tornan más inflexibles, más apegadas a las cláusulas contractuales y que, por lo tanto, -- son más remotas para sus empleados. De esta forma, la organización burocrática se adapta para protegerse a sí misma de una sociedad cuyas estructuras se destruyen. Este es el milagro de la burocracia: puede acoger a miles de individuos, cada uno de los cuales es un perfecto extraño que no tiene intención de permanecer mucho tiempo, pero en esa colección de individuos puede coordinar esfuerzos e incluso -- dar como resultado real un producto! Ahora bien, el empleado tiene toda la razón -- para desconfiar de la empresa, porque esta situación lo alinea y hace que se sienta sin apoyo moral, como un ente aislado en la sociedad y en la vida.

Es precisamente en un ambiente de esta naturaleza donde una organización tipo Z -- tiene un gran éxito, porque su cultura les ofrece a los empleados una atmósfera social estable en la cual pueden dar sentido a su existencia y obtener el apoyo necesario para luchar y conformar otros aspectos de su vida. Incluso, aunque algunas compañías tipo Z pueden volverse paternalistas y tratar de estar en todo para subsanar cualquier problema, no todas caerán en la tendencia. De hecho, las instituciones sociales tradicionales pueden haber llegado a ser tan subdesarrolladas que son incapaces de satisfacer nuestras necesidades personales. Esperar que los lazos primarios familiares o amistosos, o ambos, nos basten como seres humanos, no es una suposición del todo real.

Lejos de ser una usurpadora de las relaciones sociales, la empresa del tipo Z, basada en el clan industrial, puede ser una fuerza positiva para fortalecer y permitir -- que crezcan otros vínculos pertenecientes a la sociedad. Tal como lo han demostrado los estudios del tipo Z, la gente que tiene un ambiente laboral integrado que los respalda, también tiende a tener más éxito en las relaciones sociales externas que mantiene.

Uno podría imaginarse que en el Japón los individuos padecerían una especie de -- "sobrecarga primaria", con vínculos de primer orden en el trabajo y en la comuni--

dad. No obstante, los sociólogos especializados en el estudio de las estructuras familiares han observado que el núcleo familiar japonés tiene características que lo hacen único entre las naciones industriales. Tan pronto como el hombre empieza a estudiar en serio una carrera, abandona la mayor parte de sus lazos comunitarios y participa, casi exclusivamente, en grupos afines a su trabajo. Mientras tanto, las mujeres y los niños que se conocen desde hace años, crean su propia sociedad en forma bastante independiente de los hombres. No es poco común que un grupo de mujeres con sus hijos se vayan de vacaciones sin sus esposos. Esta bifurcación del núcleo familiar impide que se presente la posibilidad real de una sobrecarga primaria. Tal vez esta estratagema social llame poco la atención de los occidentales, pero no queremos condenarla de inmediato. Algunos sociólogos señalan que el matrimonio como sociedad es un invento relativamente reciente. En la historia de la sociedad civilizada, son los norteamericanos, más que los japoneses, quienes han malinterpretado el matrimonio.

Por el contrario, una compañía Z puede equilibrar las relaciones sociales con productividad porque, de todos modos, las dos se vinculan estrechamente: una sociedad y una economía representan dos facetas de una nación. Si el cuerpo social no puede funcionar adecuadamente, entonces el cuerpo económico sufrirá las consecuencias. Una organización económica no es una creación puramente económica; es un invento social. Al igual que cualquier sistema social, una organización laboral implica una forma sutil de coordinación entre los individuos. No cabe duda de que cada persona y cada grupo dentro de ella es como un órgano del cuerpo. Si se rompen los mecanismos de coordinación que existen entre los ojos y las manos, entonces el trabajo más arduo que uno de los dos realice no podrá mejorar su productividad conjunta. La industria no necesita directivos u obreros que trabajen más intensamente. Por el contrario, los mecanismos de coordinación entre ellos deben afinarse hasta el punto en que se comprendan todas las sutilezas de las relaciones, que son esenciales para una productividad mancomunada.

UN TERRENO PROPICIO PARA LA CRITICA Y LA SINCERIDAD

En una organización Z, cada división y departamento se reúne cuando menos trimestralmente y celebra una reunión general una vez al año. En muchas de éstas se desarrolla una breve representación escénica cuando concluye el trabajo. Los actores son los altos directivos de la corporación y de la división. Con el curso de los años, se han creado algunas normas para dirigir estas comedias.

En medio de la hilaridad y el aplauso se experimenta una compleja mezcla de emociones. Por encima de todo, uno se siente desnudo frente a esta gente. No era un -- profesor, ni un consultor, ni un académico. Por el contrario, era un ser humano -- cuyas aspiraciones, temores y flaquezas se encontraban al descubierto. Sin embargo, a pesar de la desnudez, uno se siente seguro. Experimenté en ese salón, en -- las reacciones de la gente, el intento por comprenderme, consolarme y aceptarme in -- cluso con todas mis profundas y obvias imperfecciones. Sólo puedo describir la ex -- periencia como un momento de comunión, de un sentimiento de unidad y totalidad -- del tipo que Rosebeth Kanter observó en las comunidades utópicas.

Esta disposición a someterse a esta experiencia personal hizo patente ante el audito -- rio y ante algunos subordinados un calor humano auténtico, la aceptación absoluta -- de un ideal igualitario.

El que se tome tiempo para estar con un grupo de directivos, para escuchar los pla -- nes y problemas que tantas veces había oído, el optar por su compañía entre mu -- chas otras alternativas, esto, tan sólo, revelaba con toda claridad la importancia -- que tenían los empleados para él gerente y para la empresa. Además, su presencia les recordaba en forma palpable que su propia participación con los subordinados -- que se encontraban muchos niveles por debajo de ellos, tendría un significado simi -- lar. En una organización tipo Z nadie se encuentra por encima de las críticas.

Muchas veces había escuchado que una compañía Z era única, incluso había visto la forma diferente como funcionaba, pero esta experiencia estaba más allá de su imagi -- nación. Sólo puedo describirla como una comunión secular, como un encuentro y -- una expresión de unidad que le da a cada participante una evidencia palpable de -- la compenetración que existe en una acción cooperativa e integrada.

Esa noche reinó un ambiente de confianza mutua por doquier. El autor del guión -- trabajó en forma independiente sin que intervinieran sus compañeros de trabajo o -- superiores. En la mayoría de las compañías, son los directivos o el personal de ni -- vel medio quienes se encargan de elaborar una representación humorística, pero -- ciertamente ésta se verá sujeta a la aprobación general, y tal vez específica, de -- los altos directivos. No puedo imaginar a la mayor parte de las compañías soportan -- do una escena cómica y mordaz en que se haga burla de uno de los ejecutivos más importantes sin contar con la aprobación de los altos dirigentes, quienes habrán re -- visado el texto palabra por palabra. No es de extrañarse que en una compañía Z --

donde la alta dirección confía en la gerencia de nivel medio para llevar a cabo una tarea tan delicada, también se confíe en ellos para tomar decisiones empresariales -- diarias sin emplear un control y un examen. Al mismo tiempo, ¿cuántos directivos, a quienes se les diera esta oportunidad, aceptarían escribir un guión de esta naturaleza? ¿Cuántos confiarían que sus superiores aceptarían acres críticas, ser objeto de burla sin llevar a cabo algún plan futuro de venganza? En la compañía Z estas sátiras se han realizado a lo largo de más de 20 años.

El tema de la obra era el pobre rendimiento y el despido subsiguiente de los directivos claves. De hecho, ése era el espíritu maligno que debe exorcizarse en una compañía Z; y la moraleja era que cualquier directivo que tiene una perspectiva a corto plazo del rendimiento, es el que está sujeto a que lo despidan. Deben apreciarse las sutilezas de elaboración de la obra. En vez de basarse tan sólo en los ejemplos que serían más conocidos, incluso para el más neófito de los directivos, la obra versa sobre temas ingeniosos, dejándoles, de esta forma, a los empleados más nuevos la clara impresión de que lleva tiempo llegar a formar parte íntegra de este clan. También era una advertencia: en las empresas tipo Z no hay cabida para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles. Las sátiras y los chistes permiten que esa egolatría se venga abajo a base de sinceridad y agudeza mental.

La atmósfera inequívoca de intimidad que prevalece para depender de la confianza que existe entre los directivos de ese grupo. La familiaridad implica el deseo de revelarles nuestras flaquezas a los demás, o más bien, una disposición para mostrarnos íntegramente, de modo tal que los otros puedan descubrir nuestros fallos. Percatamos, de que, inevitablemente, todos tenemos desaciertos que saldrán a la luz, pero cada persona es aceptada a pesar de ellos. Saber que nada debe ocultarse da una profunda sensación de alivio y de sinceridad, así como el deseo de trabajar con ahínco, -- puesto que las aportaciones, al igual que los errores, también quedarán al descubierto. Esta es la forma como funciona, parcialmente, una cultura Z.

LA CONFIANZA, LA AMISTAD Y EL TRABAJO EN CONJUNTO

Sin lugar a dudas, la gente Z tiene formas únicas de trabajar en equipo. La intimidad y la confianza son las piedras angulares de esta cultura dentro y fuera del ámbito que circunda a la empresa.

Es precisamente en este ambiente informal, en el cual se combinan negocios y espar

cimiento, donde se disfruta de la presencia de los demás. Y esto le ocurre a toda la empresa. Dos veces al año, 20 ó 30 de los altos ejecutivos del grupo alquilarán algunas casas cerca del mar para celebrar una reunión de planificación. De esta forma, se entablan relaciones personales con los colegas. Todo sucede dentro de una atmósfera que dista mucho de ser formal: comer, jugar a voleibol, caminar por la plaza -- con alguien más, asistir a más reuniones, tomarse unas copas, cenar y jugar al póker. Se trata de mezclar el buen humor y el trabajo. Se promueven las relaciones y se aprende a confiar en los demás, y este aprendizaje se realiza de una manera que no sería posible con una mesa de despacho de por medio.

Independientemente de las decisiones cotidianas, la fe en los demás caracteriza el -- éxito de la compañía a largo plazo. Por ejemplo, la gente debe aceptar comprometerse en un programa tendente a ensanchar los horizontes profesionales. Tal como lo expresó un directivo Z: "Todos los que se encuentran en los altos niveles empezaron -- con trabajos técnicos. Existe una rotación entre las funciones, pero no a través de -- un plan preconcebido. Existe un programa bien estructurado para que los jóvenes ex -- perimenten áreas diferentes durante períodos breves: por ejemplo, un ingeniero de -- diseño pasa al departamento de producción. Pero una vez que hace progresos en esta sección, es una pena retenerlo en ese puesto. Si tiene la capacidad para ser un -- buen director de división en un laboratorio, es lamentable dejarlo en otro por el solo hecho de ampliar sus horizontes. De la forma como se toman las decisiones, depende que el personal rote y tenga acceso a otras secciones de la empresa, pero puede --- aprenderse en qué consiste la actividad de los demás sin ocuparse directamente de -- ella. Es allí donde la confianza desempeña un papel importante. No existen secretos -- de trabajo ni rituales misteriosos en el departamento X. Esto se debe a la sinceridad que prevalece. La gente tiene que saber quiénes son los demás y darse a conocer; -- así pues, los individuos, que ya están hechos a ciertas normas, tienen dificultad pa -- ra lograr el éxito en estas organizaciones. De igual manera, si han trabajado en --- otras partes tienden a volverse manipuladores"

La confianza es la forma de trabajar conjuntamente en una cultura Z --un medio de -- comunicarle a los demás que tienen importancia como seres humanos íntegros, no como piezas aisladas-. He visto que la fe en los demás es otro aspecto del igualitarismo. Tal como dijo un directivo Z: "Aquí en la compañía todos trabajamos en pos de los -- mismos objetivos y nos esforzamos por mantener esta filosofía en el extranjero. Cre -- ceremos internamente aunque en forma paulatina. Empezamos sin un gran despegue,

desde abajo. Dedicamos mucho tiempo a hacer que la gente nueva se adentre en la cultura de la compañía Z. Sé que esto puede parecer cursi, pero siento que lo que estoy hablando aquí es el fundamento de nuestras creencias. No despedimos a nuestros empleados durante una baja repentina de fabricación, puesto que consideramos que son nuestro recurso más importante. Consecuentemente, a menudo incurrimos - en costos exagerados por tener que mantener un excedente de mano de obra.

"Es divertido trabajar en una compañía Z porque todos laboramos en conjunto. Nos afanamos por conseguir metas y objetivos comunes. Con frecuencia oigo informes - que dicen que los empleados de una compañía Z siempre se ven contentos y que disfrutan de su trabajo.

"A quienes escuchan esta aseveración, les parece que tanta felicidad es demasiado utópica, puesto, que aparentemente, los directivos de muchas otras compañías están que muerden y se quejan de su trabajo. Un concepto fundamental de la filosofía Z, es que si uno disfruta haciendo lo que hace, hay muchas posibilidades de hacer un buen trabajo. Y esto es algo sumamente halagüeño. Un alto rendimiento y la satisfacción de la tarea cumplida siempre van de la mano, ya que son ideas muy compatibles entre sí".

LA LABOR DE EQUIPO

También en los niveles no directivos estas relaciones de trabajo interpersonal hacen que las empresas del tipo Z tengan éxito como sistemas sociales humanos y sistemas de producción económicos. Puesto que es muy gratificador trabajar de manera con-junta y armoniosa no es sorprendente que nuestra compañía tipo Z se caracterice - por tener muchos grupos cohesivos y semiautónomos, aunque rara vez una compa-- ñía Z emprende cualquier tentativa explícita por estructurar un equipo. Por el contrario, primero crea una cultura que promueva la sutileza e intimidad, y estas condiciones alientan a los grupos que se han solidarizado en una causa común. Los individuos que están acostumbrados a depender uno de otro, que tienen un compromiso a largo plazo con sus relaciones de trabajo y que trabajan bien en conjunto for-marán agrupaciones más expertas para abordar los problemas a los cuales se enfrentan. Estos grupos tienen la misma autonomía que cualquier individuo dentro del clan industrial integrado moralmente, lo que es mucho si se compara con las organizaciones burocráticas. De hecho, uno puede esperar encontrar varios conjuntos "innecesarios" dentro de un clan industrial, asociaciones formadas por individuos por el --

simple placer de tener vínculos humanos; grupos a través de los cuales los miembros expresan su capacidad para coordinarse entre sí.

En la mayoría de las culturas se piensa que formar parte de un grupo es una actividad que coarta y se considera que transigir es una pérdida de la libertad personal y de la expresión individual.

Comúnmente, las organizaciones del tipo Z no hacen que sus gerentes emitan sonidos incomprensibles, aunque parecer ser que, a veces, nos es difícil comprenderlos. Sin embargo, sí tienen medios colectivos de expresión que surgen de su cohesión fundamental. La formación de grupos bien puede ser el resultado, y no la causa, de la salud organizativa.

DIRECCION POR PARTICIPACION DIRECTA

La forma como trabajan los directivos y los equipos de personal es a través de un sistema de dirección por participación directa. "A menudo, llevamos la mesa de despacho de un alto directivo al centro del área del problema para que se encuentre en medio de la acción", dijo un gerente Z. "Durante los períodos de orientación formal, los nuevos empleados son sometidos a la influencia de los objetivos de la compañía Z durante cinco días aproximadamente, pero las funciones y filosofías reales de la compañía se aprenden en el lugar donde se desarrolla la actividad misma.

Pero más importante aún es transferir a la gente a las diferentes divisiones para que tengan distintas experiencias que les permitan a los directivos ir de un lugar a otro y estar en contacto con el medio que les rodea. Con frecuencia, se asigna a un alto ejecutivo a un nivel aparentemente inferior con el objeto de que adquiera nuevas experiencias. En esta forma este individuo capta todas las sutilezas de las distintas divisiones y sus problemas únicos y característicos. Es humillante poner en práctica los conocimientos directivos en una diversidad de situaciones con una serie diferente de seres humanos".

Dirigir por participación directa trasmite la necesidad de que los ejecutivos entren de lleno en los problemas y no se concreten tan sólo a dar órdenes por control remoto. Este método critica el uso tan difundido que hace la compañía Z de la dirección por objetivos y reprocha la creencia de que la única fuente que proporciona conocimientos en este campo esté constituida por quienes tienen un título de Master en Dirección de Empresas. "Nuestro enfoque es la dirección por participación directa, no la administración por objetivos", es una aserción que se escucha con frecuencia.

Estos directivos nos transmiten la sensibilidad de la naturaleza, de la esencia que cobra vida en una compañía tipo Z. A todas luces, la alta dirección no se dedica a "lavarles el cerebro" a sus empleados, sino a fijar los objetivos que le permiten satisfacer a cada individuo sus propios intereses y que, simultáneamente, benefician los objetivos últimos de la empresa. Se afana por buscar una estructura social integrada.

LO QUE VALEN LAS PERSONAS QUE VALORAN SUS PRODUCTOS

¿Qué significa para la vida de una compañía, para su línea de productos, toda esta importancia que se otorga a la individualidad del ser humano? En una cultura Z, insistir en el largo plazo exige que los clientes continúen apreciando sus artículos y servicios durante muchos años. Y, en algunos casos, incluso la eficiencia se coloca aparentemente en segundo lugar en lo que produce una compañía Z.

De acuerdo con otras teorías, al darle mayor importancia al valor, disminuye el énfasis que se pone sobre la eficiencia. En la compañía Z, ni siquiera la habilidad para fabricar se mide cuidadosamente. Tal como me dijeron: "Eso se debe a que no tenemos éxito por ser eficientes, triunfamos cuando sacamos artículos que la gente desea utilizar.

De acuerdo con las tradiciones Z, la eficiencia significa ser profesional, no escatimar en el costo. No queremos economías de escala que tiendan hacia la eficacia y a nuestras líneas de producción tampoco les interesa esto. Recordemos nuestras tradiciones y valores. Desde un punto de vista interno son compatibles y consistentes con nuestros productos.

Cabe destacar que no todas las culturas Z son el producto de un proceso gradual como es el caso de las compañías Z. De hecho, las empresas de la Teoría Z de mayor éxito han desarrollado lentamente sus propias ideologías bajo la guía de uno o varios directivos propietarios de sus empresas.

Una cultura empresarial singular sólo crece con el paso del tiempo. Tal como dijo un directivo de una compañía Z: "Casi toda la gente que tenemos trabaja con la idea de que harán carrera en la organización. Nuestras políticas son congruentes y la mayoría de los individuos se unen a ellas cuando las comprende. Acabamos de darles un curso intensivo a 200 directivos y estamos a punto de impartírsele a 900 más. Tenemos grandes deseos de mostrarle cuál es nuestra perspectiva. Pero no sólo lleva tiempo y una diversidad de experiencias transmitirles a los nuevos directi

vos las complejidades culturales; también es menester que exista el deseo de profundizar en estos aspectos. Es más probable que un nuevo empleado que prevé una carrera de por vida en la empresa esté dispuesto a familiarizarse con sus sutilezas".

CONTROL DE CALIDAD

Uno de los aspectos más fascinantes del arte de la dirección de empresas japonés -y uno de los que más se acercan a la esencia de la Teoría Z- es el Círculo de Control de Calidad o Círculo C - C. De hecho, muchos directivos norteamericanos que han visitado el Japón se han sorprendido por la eficacia de estos círculos y están decididos a poner en práctica técnicas similares en sus propias compañías en su país. (9)

La razón por la cual son tan populares radica en su función única. Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad. En otras palabras, los círculos se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por esta razón, los círculos C-C, que se crearon en el Japón, son un método útil al obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados.

Practicamente el mundo entero se ha enterado del Control de Calidad Japonés a través de la prensa durante los últimos diez años, pero las personas bien informadas comenzaron a interesarse en el Control de Calidad desde 1965. Después de casi 25 años se observan detalles favorables en las gerencias administrativas señalándose ciertos aspectos inconvenientes en la adaptación a Empresas Occidentales y precisamente aquí nos gustaría discutir la forma en que el Control de Calidad Japonés puede ser aplicado en países occidentales (principalmente México) y mencionar la divulgación, análisis y vinculación con la Administración del Talento.

La importancia del Control de Calidad para fines metodológicos en la Administración del Talento (definido como habilidad), por parte de la gerencia estriba en concebir a dicha "Filosofía Empresarial", como un camino y respuesta al liderazgo occidental que se lleva a cabo en nuestro país. Por ende retomamos los principios fundamentales del Control Total de Calidad, principalmente en aquellos aspectos que tienen -- una estrecha vinculación con la Administración del Personal, la optimización de los recursos humanos y muy especialmente la consideración, aprovechamiento, motivación y desarrollo de las aptitudes (tanto físicas como psicológicas) de la gente que labora en una organización; comprendiendo a esta gente no como mero "capital humano" sino como personas que piensan, sienten y tienen habilidades que, o no han sido descubiertas, ó bien no han sido desarrolladas.

Se ha definido el liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para CAMBIARLO en orden para alcanzar los objetivos -

organizacionales, individuales o personales: ciertamente, el directivo que tiene a su disposición los 5 tipos de poder (legítimo, experto, carismático, premiador y coercitivo. ver Huse, Edgar), y por consiguiente posee un gran potencial de liderazgo, - quizá no sea capaz de originar el CAMBIO, esto representa un serio problema, pues ¿Qué motiva a esta persona particular en esta circunstancia, época u organización particular? o algo todavía más difícil como menciona William Ouchi en su Teoría Z -- "El problema más serio no será la Tecnología ni la Inversión, ni tampoco las disposiciones gubernamentales ni la inflación. La cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: los japoneses saben dirigir mejor que los norteamericanos" ()

Esta afirmación nos hace pensar que el principio de éxito y productividad consiste en la Administración eficiente de los trabajadores en el proceso de producción implicándolos como parte vital del mismo, no desarrollando una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico sino del valor que posee el ser humano, millones de dólares y pesos se destinan a apoyar el desarrollo de complejas ideas económicas (llámese Ingeniería, Electricidad, Física, Infraestructura, etc.), más sin embargo casi no se asignan fondos que orienten a comprender mejor como se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo; y esto es precisamente lo que hay que aprender del Control Japonés, la productividad no es fruto únicamente de la ciencia exacta... "La solución real llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente... el incremento de la productividad no provendrá de una mayor empeño en el trabajo. La mayoría de los empleados ponen todo lo que esta de su parte y muchos se empeñan (quizás demasiado) por tratar de mejorar su posición dentro de la Empresa. La productividad es un problema que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles" (8)

LOS CIRCULOS DE CALIDAD COMO PROMOTOR DEL TALENTO:

EL CASO DE CELLOPRINT S.A.

Las estrategias utilizadas por Celloprint estuvieron enfocadas a la búsqueda, desarrollo y mantenimiento del Talento personal, es decir la filosofía empresarial de Calidad Total adoptada por la empresa tuvo como premisa fundamental la participación en la Administración de la Organización, a través de la aportación de ideas de cada uno de los Trabajadores (tanto de niveles medios y operativos como de la alta dirección) conjuntados en un proceso de planeación estratégica denominada "Calidad - Productividad" donde la concepción, implantación y desarrollo de los Circuitos de Calidad fueron la base lógica de la administración del Talento, pues desarrollo habilidad y creatividad personales por medio de la participación en la toma de decisiones fomentando una cultura organizacional motivadora del Talento.

Esto se desarrolló en 1981 por parte de la Alta Dirección, reflejándose a toda la organización e implantándose como concepción sistémica de los principios japoneses de Control de Calidad de Ishikawa y los diagramas de Pareto.

Antes de los Circuitos, el personal se dedicaba únicamente a aquellas actividades por las cuales eran contratados, y realizaban una sola actividad sin integrarse al medio laboral ni preocuparse por las condiciones de Trabajo (que no estaban de acuerdo), al implantar la administración de Calidad-Productividad se desarrolló habilidad creativa en los trabajadores involucrando a cada uno de ellos en las distintas actividades de la Empresa.

Los objetivos Empresariales a toda la Organización eran fundamentalmente seis:

1. Calidad
2. Productividad
3. Costo
4. Creatividad
5. Problema (de atención)
6. Superación Personal

A través de los Circuitos de Calidad que eran formados por personal operario, administrativo y supervisores, coordinados por un supervisor de área, que a su vez intervenía en la organización de los circuitos de calidad a fin de que estuvieran compuestos por personal de una misma especialidad.

La intención era encontrar un problema que correspondiera al área, departamento o entidad y base al objetivo general, crear nuevos objetivos particulares que sirvieran para solucionar problemáticas de cada círculo de calidad. Esto se realizó con los llamados Equipos de Calidad-Productividad cuya organización era especialmente llevada por personal operativo (que tenía contacto directo con la situación productiva y la infraestructura material).

Todo esto creó en el trabajador, el abrir su participación, fomentando su ingenio y creatividad a la solución de problemas reales y sobre todo particulares a su área laboral, mejorando con ello la calidad de vida del trabajador en el ambiente laboral y propiciando el diseño de modelos (costo-beneficio), (histogramas) por parte de los propios obreros.

El Resultado obtenido era reportado mensual, quincenal o semanalmente (según las necesidades de la Empresa) y se exponían los avances estrategias, responsabilidades de cada trabajador y de su trabajo, a todos los jefes de toda la planta, el coordinador de los círculos hacía la recopilación de todos los datos y en informe mensual los presentaba a todos los representantes de los Círculos, destacando su avance, desarrollo o retroceso en comparación al mes anterior o al volumen de desperdicio, costo, etc., haciendo predicciones de eficiencia y computando los datos se obtenía el real-contra lo estimado, teniendo una percepción subjetiva y numérica de la Eficiencia del trabajador y de su círculo.

Se daban reconocimientos (en especie) a los mejores círculos y se les tomaba en cuenta sus sugerencias y participación en la dirección de la compañía.

Dichos Círculos llegaron a un período de vida máximo de 3 años, posterior a este período el trabajo y las características de los círculos se hicieron repetitivos, tedio sos y se descargaron otras responsabilidades en otros departamentos, lo que ocasionó un CANSANCIO (más mental que físico) en las personas de la Compañía, por lo que hubo que dejar descansar durante casi un año dicha administración, renovando las ideas y planeando otro tipo de producción (no porque fuera mala sino porque ya no producía el mismo efecto de creatividad y talento).

EXPERIENCIAS

La experiencia recibida en el manejo de los círculos de calidad como base de la Administración del Talento según entrevista con el Sr. Fernando Bastón, superintendente general de la planta fue la siguiente:

- 1) Conocimos a la gente que realmente le gusta participar en la compañía debido a su amplia colaboración con los objetivos empresariales.
- 2) Se detecto a las personas que tienen ideas beneficas para la compañía.
- 3) Se motivo el personal que participó en la toma de desciciones.
- 4) Se incremento la productividad, lo que se refejo en el reparto de utilidades.
- 5) Los propios empleados y trabajadores se dieron cuenta de quienes son talentosos y creativos.
- 6) Se desarrollo la capacitación guia (entre los propios empleados).
- 7) Se integró el personal a la Empresa en un "amar a la camiseta".
- 8) Con los mismos recursos (humanos) se obtuvieron mayores beneficios.
- 9) El Costo-Beneficio se reflejó en:
 - a) Alza de Productividad
 - b) Seguridad en el trabajo
 - c) Menor tiempo
 - d) Más satisfacción personal

Como dice el Director General Lic. Eduardo Cruz Prado:

En la Administración Participativa por Calidad-Productividad, los Círculos son un medio para integrar grupos de trabajadores y/o empleados que colaborando en equipo solucionan problemas de : Calidad, Productividad, Seguridad, Proyectos Técnicos y Proyectos Administrativos.

Los Círculos actúan inter o intra-departamentos para cumplir sus objetivos, mediante el estudio y la aplicación de la experiencia de cada uno de sus miembros.

Conjuntan voluntades, estrategias y programas que aplican minuciosamente para cambiar el rumbo de las variables del proceso y la administración a niveles controlables desde el punto de vista técnico y económico.

Los Círculos se forman con voluntarios y/o con personas que están obligados a cumplir los mismos objetivos que el Círculo.

Su gran reto en primer lugar, es la coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes cuando trabajan en turnos diferentes, para que sigan las instrucciones que dictamina el Círculo.

En segundo lugar organizar las juntas para que surjan las ideas de como resolver - cada caso o etapas que constituyen un problema.

Su gran satisfacción es el logro y la realización personal implícita, además de estrechar lazos de unión con los compañeros que hicieron posible la consecución de la meta.

El ser integrante de un Círculo es un gran orgullo, y se toma en cuenta al evaluar la actuación del participante.

LOS OBJETIVOS SON:

- 1) Participar creativamente en la administración de la empresa, en función de la experiencia capacidad y conocimientos que se tienen como miembro de la organización y con la mejor voluntad y criterio para que se cumplan las metas del círculo, alcanzando la realización personal de todos los integrantes.
- 2) Formar líderes y promover fuertemente el trabajo en equipo.

COMO APLICAR EL CONTROL DE CALIDAD PARA ADMINISTRAR TALENTO EN OCCIDENTE

Antes de aludir a la cuestión de fondo, quisieramos comenzar explicando el CTC - Control Total de Calidad- y el CWQC (Company Wide Quality Control), Control de Calidad en toda la Empresa. El concepto de CTC se ha utilizado en Japón desde 1958, pero es diferente del CTC tal como lo interpreta Armand V. Feigenbaum (Es el norteamericano que creo el termino de Control Total de Calidad). En consecuencia, para evitar confusiones lo llamaré Control de Calidad al estilo japonés. La principal diferencia entre los dos conceptos estriba en que el CTC en Japón se lleva a cabo a través de la participación de todos los miembros de la empresa. En 1968, en vista de que algunos extranjeros estaban confundiendo el estilo japonés con el de Feigenbaum, se decidió utilizar la expresión de 'Control de Calidad En Toda la Empresa' - para uso en el extranjero. Los conceptos de CTC (al estilo japonés) y CWQC son idénticos.

EXPERIENCIA JAPONESA vs. EXPERIENCIA OCCIDENTAL

Primero que todo sería prudente explicar el Control de Calidad japonés antes de discutir su internacionalización. Debido a limitaciones de espacio lo explicaré aquí en resumen. El libro Qué es el Control Total de Calidad, la modalidad japonesa (10) entra en pormenores adicionales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón aprendió de Occidente los métodos -- modernos de Control de Calidad y Control Estadístico de Calidad. A diferencia de principios físicos y matemáticos, que son los mismos en todo el mundo, el Control de Calidad no puede ponerse en práctica de la misma manera en Japón y en Occidente-- porque los problemas relacionados con Control y Gerencia implican diferencias de naturaleza social. En consecuencia, Japón ha desarrollado un Control de Calidad al estilo japonés tomando en consideración las diferencias sociales entre este país y Occidente.

Desde 1960 he identificado 14 áreas de diferencia:

- 1.- En Estados Unidos y Europa occidental se le da gran énfasis al profesionalismo y la especialización; "Control de Calidad solamente para especialistas en CC".
- 2.- Los sindicatos en Occidente son gremios por especialización (Trade Unions) y en el Japón son gremios en solo esa empresa (Company Unions).
- 3.- El grado de elitismo y conciencia de clase entre graduados de las universidades.
- 4.- En Estados Unidos y Europa occidental se le da gran énfasis al sistema Taylor.

- 5.- El sistema salarial en Estados Unidos y Europa occidental se basa en méritos -- (motivar a la gente solamente con dinero). Japón utiliza un sistema de antigüedad- y escalonamiento.
- 6.- Las altas tasas de rotación de personal y despidos de empleados son características de Occidente; Japón tiene un sistema de empleo vitalicio.
- 7.- Japón es una sociedad vertical.
- 8.- Religión, cristianismo vs. budismo y confucianismo: "lo bueno y lo malo vs. la naturaleza humana".
- 9.- Sistema de escritura, los países que utilizan el Kanji (caracteres chinos) están obligados a redoblar sus esfuerzos en educación; y los japoneses, coreanos y chinos generalmente están más interesados en la educación.
- 10.- Educación: educación obligatoria y educación en CC en Japón; entrenamiento no obligatorio en Estados Unidos y Occidente.
- 11.- Naciones homogéneas vs. naciones multirraciales; número de trabajadores extranjeros.
- 12.- Relaciones con subcontratistas: en Japón el 70% de los costos de fabricación del producto son aportados por proveedores externos y solamente el 50% en Estados Unidos. Los subcontratistas son tratados como amigos vs. como enemigos.
- 13.- Capitalismo al estilo antiguo vs. democratización del capital: utilidades a largo plazo.
- 14.- Los papeles del gobierno: ausencia de control, simple estímulo libre competencia.

A los países extranjeros les toca decidir cómo modificar y aplicar el CC japonés, tomando en cuenta estas diferencias.

Al estimular las actividades de CC cada vez nos percatábamos más de las diferencias entre el Japón y los países de Occidente. En diciembre de 1968, el Séptimo Simposio de Control de Calidad de JUSE (Unión of Japanese Scientists and Engineers) determinó que las diferencias sociales conducían a las siguientes seis características que -- distinguen al Control de Calidad japonés (CWQC) del de Occidente:

- 1.- Tener Control de Calidad en toda la Empresa: participación de todos los departamentos y miembros de una organización en el Control de Calidad.

- 2.- La gran cantidad de educación y entrenamiento de Control de Calidad.
- 3.- Tener auditorías de CC (Premio Deming y auditorías presidenciales).
- 4.- Actividades de Círculos de Control de Calidad (establecidas en Japón en 1962).
- 5.- Utilización de métodos estadísticos elementales (las así llamadas siete herramientas) y métodos avanzados.
- 6.- Actividades de promoción de actividades de Control de Calidad en toda la nación el grupo de investigación de CC, mes de la Calidad, numerosas conferencias sobre CC. sede del Círculo de Control de Calidad, JUSE y la JSA (Japanese Standards -- Association). No obstante ninguna de estas actividades está relacionada con el go -- bierno.

Para poner en práctica con buen resultado el Control de Calidad japonés, los países de Occidente deben estudiar y aplicar estas seis características, estableciendo y poniendo en ejecución simultáneamente su propio CC. También habrá diferencias para empresas occidentales en Japón y para compañías japonesas en países extranjeros, - al poner en práctica ambos grupos el CC fuera de sus propios países.

Las 14 áreas de diferencia y seis características son algunos de los aspectos que de bemos considerar al pensar acerca de la internacionalización del Control de Calidad- por toda la empresa. Por su puesto, esto no significa que los extranjeros deban imi tar en un 100% las catorce áreas originales y las seis características. Más bien de-- ben tomar medidas para aplicar entre el 80%, 50% ó 30% de ellas, dependiendo de las circunstancias del país y la empresa. El Control de Calidad japonés tiene varias al ternativas: como hay muchas diferencias (historicas, tradicionales y locales) entre - las empresas japonesas, cada una ha desarrollado su propio estilo y pone en prácti ca su propio sistema de CC.

¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES?

El Control de Calidad, es los siguiente: "Practicar el Control de Calidad es desarro llar, diseñar, producir y suministrar un producto y servicio de calidad que sean - supremamente económicos, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor".

Para lograr este objetivo las empresas deben aplicar el CC, utilizando en la mejor - forma las seis características mencionadas anteriormente, Para que el CC tenga éxi to, las empresas deben poner en práctica firmemente el CWQC (Control de Calidad-

en toda la Empresa). Cuando una empresa desee estimular el CWQC japonés, son necesarias las siguientes condiciones:

1.- Logro de los seis objetivos CC.

2.- La participación de todos los departamentos. La sociedad japonesa a menudo es descrita como vertical y sus industrias comparten esta estructura. En consecuencia es deseable que cada jefe de departamento estimule personalmente el CWQC en su departamento y desarrolle relaciones horizontales. Y el CC debe ser puesto en prática en cooperación con los subcontratistas, el sistema de distribución y las compañías afiliadas (el así llamado Control de Calidad En Todo el Grupo, (GWQC).

3.- Todos en todas las divisiones de la empresa deben estudiar, practicar y participar en el CC. La participación de todos, desde el presidente hasta los trabajadores, representantes de ventas y empleados, es necesaria. Y es mejor poner en prática el CWQC con participación de las compañías afiliadas (tal como lo dije en el punto 2).

4.- El Control de Calidad es esencial para mantener satisfechos a los consumidores cuando compren el producto o servicio.

Pero al mismo tiempo el control de costos (control de utilidades y costo), control de cantidad (de producción, de ventas y existencias), control de entregas y seguridad y calidad social, no deben descuidarse.

5.- La actividad de los Círculos de Control de Calidad es importante, pero esto simplemente es parte de un programa general de CWQC. Las actividades de los Círcu - los de Control de Calidad, como tal, es probable que no perduren sin un programa de CWQC.

Para poner en práctica los conceptos mencionados anteriormente, todos los emplea - dos deben adoptar nuevas líneas de conducta.

EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES EN EL MUNDO, Y SUS PROBLEMAS

Muchos países están comenzando a poner en práctica el Control de Calidad al estilo japonés, modificando ciertas cosas y adoptando los detalles convenientes. Las modificaciones son numerosas, dependiendo de los antecedentes sociales del país o la -- compañía. Como puede verse, hay muchos malentendidos, la mayoría de los cuales - se presentan por diferencias sociales. Quisieramos hacer comentarios acerca de algunos problemas generales que se presentan a menudo en la promoción del Contro de

Calidad al estilo japonés.

1.- Los países en los cuales se utilizan caracteres chinos (Kanji) -tales como Corea y China- tienen algunas similitudes con Japón en lo que respecta a historia, religión, carácter, interés por la educación y sistema de promoción para el CWQC. En consecuencia, las actividades de Círculo de Control de Calidad en tales países se fomentan y desarrollan como parte del CWQC. A juzgar por la etapa progresiva de aseguramiento de la calidad en estos países -han pasado del aseguramiento por medio de la inspección a iniciar el aseguramiento por medio del control de procesos- deben estar aproximándose a la etapa donde el aseguramiento se lleva a cabo durante el desarrollo de nuevos productos. En Taiwan y Corea especialmente, solo unos pocos gerentes generales y presidentes entienden completamente el CWQC y lo ponen en práctica activamente. Debe observarse, no obstante, que el CWQC tiene probabilidades de ser puesto en práctica con más formalismo cuando es fomentado por el gobierno.

2.- De acuerdo con investigaciones, en empresas con capital japonés, la política y actitud de la oficina matriz en Japón afecta enormemente a las empresas de ultramar. Por lo general, la sucursal cuya oficina principal tenga su propia política de gerencia -especialmente cuando la oficina central envía a la sucursal un gerente que entienda completamente el CWQC- puede poner en práctica el CWQC con buen resultado. Pero hay muchas empresas que no estimulan completamente el CWQC. Las compañías en países extranjeros que contribuyen al desarrollo del país reciben buena acogida por parte de los consumidores locales y el gobierno; tienen un éxito extraordinario en lo que respecta a utilidades. No obstante, hay algunas compañías japonesas en países en desarrollo que no se concentran en su trabajo por estar demasiado inquietas frente a los riesgos y peligros del país en que operan. Creo que tales compañías no pueden poner en práctica debidamente el CWQC a largo plazo.

3.- Hay muchas empresas de ultramar que solamente fomentan las actividades de los Círculos de Control de Calidad.

Inicialmente parecía que las actividades de los Círculos de Control de Calidad solamente podían tener éxito en países con cultura Kanji pero después de conocer a sus líderes y miembros de Círculos de Control de Calidad, se ha descubierto que los seres humanos son seres humanos independientes de raza o antecedentes culturales. Parece también que las actividades de los Círculos de Control de Calidad pueden te

ner éxito en cualquier parte del mundo con tal de que la gerencia ponga en práctica firmemente el CWQC y observe los 'Principios Generales de los Círculos de Control de Calidad'. Pero en el momento actual, como la mayoría de empresas de ultramar no ponen en práctica el CWQC debido a que la gerencia general no está interesada en él ni en las actividades de los Círculos de Control de Calidad, y como estas se manejan como una forma de control de mano de obra, las actividades de los Círculos de Control de Calidad se extinguirán en unos cuantos años.

4.- Durante los últimos cuatro o cinco años, algunas empresas de ultramar, aunque en número reducido, han comenzado a poner en práctica el CWQC después de percibirse de que, simultáneamente con éste, es preciso fomentar las actividades de los Círculos de Control de Calidad. Más adelante trataremos sobre los problemas provenientes de diferencias de antecedentes sociales en Japón. En tales casos es necesario establecer el propio CWQC modificándolo para que se adapte a la empresa. Hay muchas compañías que están en la etapa del proceso de aseguramiento de la calidad orientada al control. No obstante, son pocas las que llevan a la práctica el CC durante el desarrollo de nuevos productos.

5.- Investigando empresas extranjeras que han comenzado a poner en práctica el CWQC, se ha encontrado problemas de alta gerencia similares a los que se presentan en Japón. Antes de hacer esta observación, creíamos que en países extranjeros los sistemas de staff ayudaban al personal de línea. En realidad, el seccionalismo no solamente predomina en Japón sino también en otros países. Una de las razones por las cuales las empresas japonesas comenzaron a fomentar el CWQC fue la de traspasar las barreras del seccionalismo. Por esto fue por lo que, para estimular esta ruptura, utiliza consignas como "su próximo paso en el proceso es su cliente" y "gerencia interdepartamental". Estas circunstancias también se ven en países extranjeros. Los seres humanos parece que quisieran formar grupos, creando barreras de seccionalismo por todo el mundo.

6.- La tendencia debe ser hacia la consolidación del pensamiento de la gerencia a nivel alto y medio. El mayor problema al fomentar el CWQC consiste en cómo unificar el pensamiento de estos dos niveles de gerencia. Esto también es difícil en México y en Estados Unidos. En cuanto a los directores de departamentos y secciones, típicamente una tercera parte aprueba la promoción del CWQC, una tercera parte está en contra y el resto no opina. A los oponentes del CWQC puede hacerseles -- cambiar de opinión y que los respalden logrando que lo entiendan bien. No obstan

te, los que nada opinan son los más difíciles.

Para poner en práctica en CWQC es importante unificar el pensamiento de la alta gerencia con los niveles intermedios. Un obstáculo, no obstante, es que en muchas compañías occidentales los directores de departamento y de sección realmente no -- trabajan para la compañía sino para ellos mismos. Parece que cambian su empleo fá-- cilmente por un salario más alto.

7.- El CWQC requiere cambiar la gerencia de arriba hacia abajo a una gerencia con una filosofía empresarial basada en el respeto por la humanidad. Las empresas de -- ultramar, más que las japonesas, tienen una tendencia a adoptar una gerencia de -- arriba hacia abajo. La gerencia de arriba hacia abajo debe desempeñar un papel de liderazgo activo en el sistema administrativo, inclusive cuando la filosofía de la em-- presa promueva el respeto por la humanidad, el voluntarismo, la creatividad y las ideas, tal como en un sistema de abajo hacia arriba. En las empresas de ultramar -- con sistemas de arriba hacia abajo, es frecuente que la gerencia a nivel intermedio ejerza el mando con firmeza.

Cuando el CWQC ocasiona cambios democráticos al crear canales a través de los cua-- les puedan recibirse sugerencias y cuando se impulsan las actividades de los Círcu-- los de Control de Calidad, algunos gerentes a nivel alto e intermedio se oponen al CWQC por temor de que éste pueda restarles parte de su autoridad.

8.- Debe haber una tendencia para que se aparte del especialista de CC. Algunos-- especialistas de occidente consideran al CC como asunto propio, según normas del-- profesionalismo al estilo antiguo. Consideran con alarma el crecimiento del CWQC o las actividades de los Círculos de Control de Calidad por temor a que su propio po-- der pueda debilitarse, o que su propia posición administrativa pueda ser eliminada. En consecuencia, se oponen al CWQC y a las actividades de los Círculos de Control de Calidad.

Muchas veces, hay pocas compañías que ponen en práctica el CWQC durante el de-- sarrollo de nuevos productos conjuntamente con actividades de Círculos de Control de Calidad. El CWQC a nivel general en todos los departamentos, incluyendo sub -- contratistas y distribuidores (GCQC), debe ser fomentado en el futuro.

Cuando las compañías de ultramar pongan en práctica el CWQC, deben modificarlo-- y adaptarlo al país o compañía de acuerdo con las diferencias y antecedentes socia-- les.

Además, el CWQC al estilo japonés puede ser fomentado con buenos resultados si se cambian los aspectos indeseables.

Por ejemplo, los especialistas en CC deben modificar el punto de vista de que éstos sólo para especialistas. Deben convertirse en parte del personal de servicio de CWQC; deben establecer y fomentar un sistema de aseguramiento de la calidad que abogue por el CC durante el desarrollo de nuevos productos y el control de sistemas de producción. Deben meditar acerca de la cuestión de educación y entrenamiento en CC de arriba hacia abajo. Es necesario entrenar trabajadores en diferentes especialistas y formar obreros multifuncionales.

Es necesario modificar el sistema Taylor, que pasa por alto la humanidad y trata a los trabajadores como máquinas.

Es necesario modificar el sistema que le paga mejor a quienes son más eficientes -- que otros. Una educación en CC debe aspirar a darle a los trabajadores la satisfacción de alcanzar sus objetivos y hacer bien su trabajo, la felicidad de cooperar con otros y ser reconocido por ellos y la alegría del crecimiento personal.

La gerencia a nivel superior e intermedio debe poner fin al elitismo y fomentar la democracia industrial y el respeto por la humanidad y la creatividad. No deben considerar a subcontratistas y distribuidores como enemigos, sino como a amigos que cooperan y fomentan la mutua prosperidad.

Para las empresas es conveniente poner en práctica estos principios. En el caso de empresas japonesas que pongan en ejecución el CC en países extranjeros, la oficina principal debe poner en claro su política y elegir personas para la gerencia general que entiendan el CWQC y estén dispuestas a ponerlo en práctica con firmeza. También se requiere un personal capacitado en CC. A juzgar por experiencias, lo más importante es cómo emplear al personal local, de gerentes a trabajadores, cómo educarlo y entrenarlo al comienzo y cómo ocuparse de antecedentes sociales y opiniones que sean diferentes de sus similares japoneses.

Esperamos que los países en todo el mundo apliquen y pongan en práctica un CWQC japonés modificado, creando su propio estilo para ofrecer productos y servicios de alta calidad y bajo precio. El objetivo real, en nuestra opinión, es la felicidad humana a través del CWQC.

LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

DEFINICION DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Ya se han elaborado varias definiciones de la CVT, así como medidas para tratar de calcular. Consideramos que una definición estática de la CVT puede ser fácil pero - engañosa, ya que puede poner a prueba hipótesis simples que implican poco valor - en términos de capacidad de extrapolación.

ENFOQUE SOCIOTECNICO

El elemento dinámico es, al parecer, la característica principal de la calidad de vida en el trabajo, y éste se puede comprender mejor bajo un enfoque sociotécnico. Así, la calidad de vida en el trabajo sería el resultado de la combinación de las perspectivas estructurales y sistemáticas con las perspectivas de las relaciones humanas, - las cuales nos conducen a las propuestas siguientes:

1. Las organizaciones son sistemas técnicos.
2. Aquéllas determinan los parámetros de funcionamiento de los sistemas sociales que consisten en :
 - a) modos de interacción con base en la tarea, y
 - b) modos destinados de manera parcial a la preservación de la integridad del sistema.
3. Los objetivos de las organizaciones permiten la elección de tecnologías.
4. Los individuos tienen necesidades y se espera que algunas de ellas se cumplan - en su trabajo.
5. Otras necesidades pueden surgir y requerir de atención en la situación de trabajo. (1)

Las características objetivas de la tarea son, en sí mismas, insuficientes para explicar la satisfacción en el trabajo. Algunos individuos se sienten cómodos al realizar - una tarea sencilla y rutinaria, en tanto que otros prefieren llevar a cabo tareas más complejas y enriquecedoras. Sabemos de antemano que el grado de satisfacción en - relación con las condiciones de trabajo dadas varía entre los individuos de manera - sistemática, medible y previsible según las diferentes características individuales. - Además, según Seashore (2), podemos pretender que la mitad de las varianzas de - las medidas de satisfacción de los individuos se explican por medio de una lista corta de las condiciones objetivas del entorno, en relación con las cuales varía la tarea. En cuanto a esto se puede considerar, además, que otros elementos pueden afectar - la CVT, entre ellos las dimensiones de espacio y tiempo.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA CALIDAD DE LA VIDA EN EL TRABAJO

Normalmente, un modelo global de la CVT debe tomar en cuenta las variables siguientes:

- * La naturaleza de la tarea.
- * El entorno de la tarea.
- * Las características del individuo.
- * Los elementos espaciotemporales.
- * La satisfacción frente a la vida en general.

ACTITUD Y SATISFACCION

Si la satisfacción en el trabajo se aprecia como una actitud, es esencial tener en cuenta los elementos constitutivos propios de las actitudes. Así pues, el elemento dinamismo que las caracteriza nos mueve a pensar que la satisfacción en el trabajo puede sufrir alteraciones en el tiempo, en virtud de los factores personales, o de las influencias que provienen del medio.

La satisfacción en el trabajo como actitud sería, por lo tanto, una función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas y de la situación objetiva en la que se encuentra. La satisfacción sería consecuencia, además, del resultado de la comparación que el individuo puede hacer entre sus previsiones y la realidad en que se encuentra.

NIVEL DE AUTONOMIA

Algunos autores pretenden que el trabajador siente más satisfacción si dispone de una mayor autonomía. Sin embargo, no todos los individuos desean más autonomía, algunos prefieren una situación de dependencia.

REACCIONES FRENTE A LA INSATISFACCION

La meta del individuo es sentirse satisfecho y la insatisfacción únicamente es un estado transitorio que se debe modificar en beneficio de la satisfacción. El individuo que no se siente satisfecho con su trabajo se cambiará de trabajo o modificará la estimación del mismo:

1. modificando el entorno de trabajo. Dicho resultado se puede lograr con la ayuda de una promoción por ejemplo;
2. reduciendo sus objetivos. De esta manera la nueva realidad va de acuerdo con la evaluación que el individuo hará al respecto posteriormente;

3. por medio de una distorsión cognoscitiva. De esta manera el trabajador puede mo dificar la percepción que tiene de sí mismo o de la situación;
4. por medio de la sumisión, que consiste en aceptar la situación tal cual es, conser vando siempre su amor propio echándole la culpa ya sea al prójimo o a la situación;
5. por medio de la retirada. El trabajador puede modificar su escala de valores o - valerse de un mecanismo de compensaciones como el que se describe más adelante.

Si el individuo se puede adaptar a diversas situaciones comprendidas en la insatis -
facción, las medidas de satisfacción sirven más para determinar la capacidad de adap -
tación del ser humano que la satisfacción propiamente dicha. Parece ser que para lo grar una descripción realista de la satisfacción en el trabajo es necesario estudiarla
en un contexto mucho más extenso; es decir, una relación con la satisfacción frente
a la vida en general.

SATISFACCION FRENTE A LA VIDA EN GENERAL

Si el individuo se siente insatisfecho en su vida privada, con frecuencia encontrará
una compensación en su trabajo. Por el contrario, si se siente insatisfecho con su -
trabajo, encontrará compensaciones en el hogar a través de sus pasatiempos preferi dos,
actividades sociales, etc. Como se mencionó antes, la satisfacción que el indivi -
duo siente frente a la vida en general tiene repercusiones en la satisfacción que ex -
perimenta en su trabajo y viceversa.

CRITERIOS DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO RELACIONADOS CON LA TAREA

Los criterios de calidad de vida en el trabajo relacionados con la tarea pueden variar
de una empresa a otra y de una cultura a otra. Así pues, las empresas en donde las
tareas son poco complejas y las actividades fácilmente programables, son más suscep -
tibles de tener problemas, en cuanto al enriquecimiento de tareas, que aquellas en -
donde las actividades son más complejas. Además, los fundamentos que sirven para -
establecer los criterios de CVT deben reflejar los valores y las aspiraciones presen -
tes y futuras de los trabajadores.

De acuerdo con Cherns, los axiomas y valores que describen los parámetros organi -
zacionales son los siguientes:

- * La autonomía es preferible a la dependencia.
- * Un nivel elevado de destreza es mejor que un nivel bajo.
- * El aprendizaje es deseable.

- * Un nivel de implicación en el trabajo es bueno en tanto que el trabajo en sí y la situación en el trabajo ofrezcan posibilidades de desarrollo y realización de sí mismo.

AUTONOMIA

La autonomía se puede definir como la libertad de que dispone el individuo para decidir sus conductas de acuerdo con sus propios preceptos y valores y de enfrentar sus responsabilidades en ese aspecto. La mecanización, la automatización y el advenimiento de la informática han conducido a una mayor división de las tareas, lo que las ha hecho más monótonas. Al reducir la diversidad de actividades de los individuos, la empresa limita, al mismo tiempo, la autonomía de éstos cuando disponen de un nivel de educación más elevado y aspiran a una mayor libertad de acción.

APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL Y DESARROLLO

Una tarea dividida no permite que la organización aproveche todo el potencial del trabajador. Entonces, éste emplea sus facultades para otros fines distintos de su tarea. Una tarea sencilla se puede convertir con mucha facilidad en algo automático que requiere muy poca atención por parte del individuo. Un trabajo más exigente permite aprovechar más la capacidad de aquél, permitiéndole al mismo tiempo incrementar su destreza. El individuo se convierte así en un sujeto más difícil de sustituir, lo que contribuye a aumentar su sentimiento de seguridad. Una división de las tareas menos acentuada, da como resultado una mayor participación en la toma de decisiones y permite disminuir la distancia entre la ejecución de la tarea y la toma de decisiones.

Finalmente, el individuo debe ser capaz de desarrollarse en la organización. Dicho desarrollo se puede lograr por medio de mutaciones verticales u horizontales, del enriquecimiento de las tareas y de la organización de programas de formación.

IDENTIDAD

Cuando existe una división muy marcada de las tareas, el trabajador difícilmente puede visualizar su contribución en el producto terminado y en los objetivos organizacionales. En cambio, si un trabajador o un grupo de trabajadores es responsable de una parte completa de un producto, se encuentra en mejores condiciones para evaluar su aportación al producto terminado y lo puede identificar con más facilidad, así como identificarse él mismo con el producto.

RETROALIMENTACION

La retroalimentación está formada, en general, por signos que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos determinados. De hecho se puede considerar como el apoyo que recibe un individuo, o como el respeto y la apreciación con respecto a su contribución para el logro de los objetivos organizacionales. En general, el trabajador recibe retroalimentación si se da cuenta de que su trabajo tiene un sentido social.

Las dimensiones más importantes de JDS (Job Diagnostics Survey) de Hackman y Oldman son: (13)

1. Dimensiones del trabajo. Las características del trabajo incluyen:

- a) Variedad de habilidades. Variedad de las distintas actividades que requieren el uso de una determinada habilidad o de un determinado talento.
- b) Identidad con la tarea. Proporción de la contribución del individuo en su tarea con respecto a su trabajo.
- c) Importancia de la tarea. Impacto interno o externo que tiene la tarea sobre otras personas.
- d) Autonomía. Libertad del individuo para organizar su trabajo a nivel del horario y del proceso.
- e) Retroalimentación de la tarea en sí misma. Información sobre el desempeño, a partir de los indicios proporcionados por la misma tarea.
- f) Retralimentación de agentes, Información sobre el desempeño del trabajador emitida por sus superiores o por sus colegas.
- g) Relaciones con los demás. Tarea que requiere interacción o cooperación.

2. Respuestas afectivas frente a la tarea.

- a) Satisfacción general. Medida de satisfacción global que proporciona la tarea.
- b) Motivación interna en el trabajo. Nivel de satisfacción propia frente a la tarea.
- c) Satisfacciones específicas. Satisfacción frente a la remuneración, la seguridad, el aspecto social, la supervisión y el desarrollo personal.

3. Fuerza de la necesidad de desarrollo individual. Medidas de la debilidad o de la fuerza de la necesidad de desarrollo.

4. Motivación potencial. Medida del potencial que ofrece el trabajo como factor de mot
tivación intrínseco.

LOS ELEMENTOS DE LA CREATIVIDAD

CREATIVIDAD DE ADAPTACION Y CREATIVIDAD DE INICIACION

Creemos que existen dos formas distintas de creatividad que dependen de las situaciones a las que el individuo se deba enfrentar. Si la petición de adaptación que se hace al individuo es de importancia mínima, puede responder a ella por medio de un procedimiento o de un comportamiento que se puede calificar como automático; la creatividad interviene muy poco en este caso. Por el contrario, si la petición de adaptación es muy importante, la creatividad de adaptación es una de las maneras más eficaces que se le ofrecen al individuo para responder a ella, ya sea que dichas peticiones sean inherentes a las obligaciones o a las oportunidades.

La otra forma de creatividad es aquella que permite dar principio a los cambios. Dicha forma de creatividad también puede ser una respuesta a las obligaciones o a las oportunidades. No obstante, va más allá de la creatividad de adaptación, puesto que ella misma es una fuente de cambio.

En lo que respecta al estrés psíquico, el individuo generalmente debe recurrir a la creatividad para que haya adaptación, sobre todo si la amenaza es de importancia. Cuando el problema reviste una determinada importancia, la mayoría de las personas recurren al proceso de resolución del problema.

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

La importancia del problema depende de la amenaza que provoca y de la capacidad del individuo para resolverlo. La falta de solución de un problema da lugar al estrés en virtud de la reacción de arrebató:

Problema → estrés → problema no resuelto → estrés.

Por el contrario, si plantea amenazas de importancia, se convierte en un agente de estrés potencial y los enfoques de conducta serán: la falta de acción que provoca poco o nada de estrés, o la confrontación que da lugar al estrés en el momento del descubrimiento de una solución o, por último, la evasión que provoca estrés y tensión. El enfoque de conducta de la confrontación parece ser así la única solución que puede conducir al dominio de un problema.

El entorno extraorganizacional es el elemento principal que condiciona la naturaleza del entorno intraorganizacional al crear presiones y peticiones a las que debe responder la organización. Las estrategias que elige la organización para responder a las peticiones y a las obligaciones del entorno externo determinan, a su vez, lo --

que va a ser el entorno intraorganizacional; este último debe establecer la planificación de la tarea.

ENTORNO EXTRAORGANIZACIONAL

El entorno de la organización tiene influencia en diversos factores internos de la misma, que influye en el comportamiento de sus miembros. Los factores internos de la organización tienen un impacto sobre las respuestas afectivas de sus miembros.

ENTORNO ESTABLE O CAMBIANTE

Un entorno cambiante es por lo general dinámico y se caracteriza por sus muchas incertidumbres y oportunidades; en tanto que un entorno estable se considera altamente previsible.

ENTORNO HOMOGENEO O HETEROGENEO

Mientras más se diferencia la estructura de la organización, son de mayor consideración los problemas de coordinación y la organización recurre más a un sistema de información complejo, con el fin de poder comprender mejor cada uno de los subsistemas.

NATURALEZA DE LA ORGANIZACION

De acuerdo con uno de los más renombrados teóricos de las organizaciones, Peter Drucker:

las presiones en el sentido de una organización más flexible y humana, que deje un campo más amplio para el desarrollo de los individuos, prácticamente no juegan ningún papel en la crisis actual de la organización. Las causas principales de la inestabilidad más bien son los cambios en la tarea concreta a realizar, o en la naturaleza de las empresas y de las instituciones que deben estar organizadas.
(14)

Desde ese mismo punto de vista, consideramos que la naturaleza misma de la empresa determina su forma de organización y la disposición de sus tareas, y que la modalidad de disposición más conveniente para una empresa determinada no necesariamente es la más adecuada para otra, por lo tanto la administración del Talento medido como creatividad, cuyas características intrínsecas disminuyen el estrés y estimulan la creatividad son las mismas que pueden permitir el mejoramiento de la CVT (Calidad de Vida en el Trabajo). Los atributos de una tarea que permite mejorar la motivación y la CVT son:

- I. el nivel de variedad,

- II. el trabajo no repetitivo,
- III. el nivel de atención y de absorción mental,
- IV. el nivel de responsabilidad en cuanto a las decisiones y a la presencia de la discreción,
- V. el dominio del empleado sobre su trabajo,
- VI. la presencia de objetivos y retroalimentación en relación con el logro de los primeros,
- VII. la contribución social con respecto a un producto útil,
- VIII. la oportunidad de hacer amistad,
- IX. la influencia sobre la manera de desempeñar una tarea,
- X. la percepción del uso de las capacidades.

En las páginas siguientes analizaremos las principales maneras de reestructurar las tareas, a saber: la modificación que se le debe hacer al rol, el enriquecimiento de las tareas, la constitución de grupos de tareas autónomas, la rotación de tareas y, por último, el establecimiento de horarios alternativos de trabajo.

MODIFICACION EN EL ROL

El rol es el conjunto de los comportamientos que se esperan de una persona en la ejecución de su tarea y es una función del estatuto de la misma. Las modificaciones en el orden de una tarea traen como resultado cambios de conducta y, con mucha frecuencia, de actitudes que permiten, a su vez, disminuir el estrés, en algunos casos.

ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS

El enriquecimiento de las tareas consiste en aumentar la autonomía del trabajador e implica un mayor número de elementos capaces de estimular los desafíos intelectuales más que los físicos; es una extensión vertical del trabajo en el sentido de que las tareas que realizaba un superior, ahora le incumben al subalterno, por ejemplo, algunos elementos de coordinación, la toma de decisiones y de control.

CONTENIDO DE LA TAREA

Trata de la variedad de actividades a realizar y del grado de división de la tarea, bajo tres factores de trabajo:

- * Variedad de las capacidades. Grado en que el trabajo representa un reto al recurrir a las capacidades del trabajador.

* Identificación de la tarea. Grado en que el trabajo produce resultados tangibles o un producto identificable.

* Importancia de la tarea. Grado en que el trabajo tiene un impacto social o en la vida de otras personas.

AUTONOMIA. Nivel de la libertad en el trabajo y responsabilidades que se relacionen con la primera.

RETROALIMENTACION. Información sobre el rendimiento en el trabajo y sobre el nivel de logro de los objetivos.

La presencia simultánea de las diferentes capacidades, de la identidad con la tarea, de la importancia de la tarea, de la autonomía y de la retroalimentación produce un Resultado Potencial de Motivación (RPM) como sigue:

$$\text{RPM} = \left(\begin{array}{l} \text{capacidades} \\ \text{diferentes} \end{array} + \begin{array}{l} \text{identidad} \\ \text{con la tarea} \end{array} + \begin{array}{l} \text{importancia} \\ \text{de la tarea} \end{array} \right) \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Esta fórmula sirve para medir la motivación potencial intrínseca. La presencia simultánea de esos cinco factores puede producir un alto índice de satisfacción en aquellos que tienen necesidades superiores elevadas.

GRUPOS DE TAREAS AUTONOMAS

El enriquecimiento de las tareas consiste en incrementar el número y mejorar la calidad de las actividades de un trabajador así como en concederle más autonomía, eso mismo se aplica para los grupos de tareas autónomas a quienes se confía por completo la responsabilidad del logro de un objetivo específico. De hecho, el grupo, desempeña determinadas funciones que dependerían de la gerencia.

ROTACION DE TAREAS

De las tareas consiste en permitir que un trabajador cambie periódicamente de un tipo de tarea a otra, permitiendo aumentar la variedad de las capacidades del individuo, hacerlo más versátil.

HORARIOS ALTERNATIVOS DE TRABAJO

Los horarios alternativos de trabajo son de dos clases: la semana de trabajo condensada (comprimée) y los horarios flexibles.

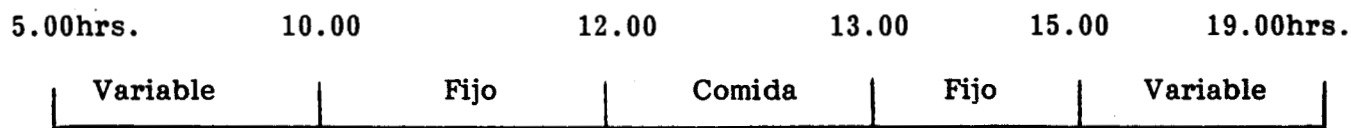
LA SEMANA DE TRABAJO CONDENSADA

La semana de trabajo condensada se diferencia de la semana de trabajo tradicional en que la primera condensa las 40 horas de trabajo en un tiempo menor a cinco días. Por lo general, se reúnen cuatro días de trabajo a razón de diez horas diarias y las permutas que se pueden llevar a cabo son numerosas (lun. mar. mier. - jue., -mar. mier. jue. vier., -mier. jue. vier. sáb., -lun. mar. jue. vier., etc.)

HORARIOS VARIABLES (FLEXTIME-TIEMPO FLEXIBLE)

Los horarios flexibles dan a los empleados la oportunidad de elegir su propio horario de trabajo dentro de ciertos límites. En general, existe un periodo fijo de tiempo de trabajo y en los extremos del horario se representan los periodos flexibles.

HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO



ENTORNO INTRAORGANIZACIONAL

El entorno abarca todos los factores asociados con la difusión de información, con la coordinación y el control, con los puestos periféricos, con la participación y con la estructura jerárquica.

DIFUSION DE LA INFORMACION

La falta de información suficiente en cuanto a la naturaleza de los objetivos que se deben lograr y respecto a los datos de un problema, se consideran aspectos que pueden provocar ansiedad en el ejecutante de una tarea y comprometer la solución de un problema de manera creativa.

VARIABLES DEL ENTORNO INTRAORGANIZACIONAL PROPIAS DEL ESTRES, DE LA CREATIVIDAD

Entorno intraorganizacional	Estrés	Creatividad	CVT
Difusión de la información	X	XXX	XX
Coordinación y control	XX	X	XX

Entorno intraorganizacional	Estrés	Creatividad	CVT
Puestos periféricos	XXX	XXX	XXX
Participación	XX	XXX	XXX
Estructura jerárquica	X	XX	XX

XXX: Relación fuerte

XX : Relación media

X : Relación débil

COORDINACION Y CONTROL

Los tres medios principales de coordinación son, el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización.

AJUSTE MUTUO

El ajuste mutuo se realiza fundamentalmente a partir de las comunicaciones informales.

LA SUPERVISION DIRECTA

Contribuye a aumentar la enajenación de los trabajadores, aunque es eficaz para la empresa cuya tarea es poco compleja. Los individuos ya no dependen de la objetividad de una norma sino que están a merced de la subjetividad y del paternalismo de un supervisor.

ESTANDARIZACION

Existen tres tipos de estandarización. La primera es la estandarización de los procesos de producción que consiste en programar los procedimientos de fabricación en forma de instrucciones para los trabajadores.

La segunda forma de estandarización es la que se refiere a las esposiciones (ex -- trants). Consiste en proporcionar pláticas descriptivas en cuanto a las características del producto terminado.

La última forma de estandarización es la relativa a las capacidades. Esta se puede llevar a cabo durante el reclutamiento de los trabajadores, al definir un perfil del individuo bien específico para un puesto dado, o a través de programas de capaci

tación en las empresas.

PUESTOS PERIFERICOS

Los individuos que ocupan puestos periféricos se encuentran más cerca de las zonas de estrés debido a los conflictos de rol potencial que son consecuencia de su adhesión a diferentes sistemas y son, al mismo tiempo, agentes importantes en lo que se refiere al desarrollo de la creatividad; es decir, las ideas que provienen de otros sistemas se pueden utilizar dentro de su mismo sistema de adhesión.

LA PARTICIPACION

La participación en la toma de decisiones se considera, en ocasiones, como una manera de reducir el estrés. Esta forma de gestión permite a las personas involucradas en el proceso de decisión darse cuenta de que tienen un control sobre su destino y que pueden modificar el curso de los acontecimientos.

LA ESTRUCTURA JERARQUICA

La estructura organizacional se puede definir como un instrumento que sirve para canalizar el comportamiento de los individuos con el fin de lograr los objetivos dados.

De esto se desprenden dos clases de pensamientos: primero aquel en el que las empresas estructuradas de manera burocrática, cuyos procedimientos y conductas son altamente formalizados, generan frustración y tensión.

Y segundo, la otra clase de pensamiento estipula que un alto grado de formalización de las tareas dentro de un grupo estructurado permite reducir la ambigüedad y como consecuencia, el estrés.

El nivel de flexibilidad de la estructura de la organización está en función del grado de complejidad de la tarea por realizar y de la naturaleza del entorno externo, como por ejemplo la presencia o la ausencia de turbulencia. Consideramos que es -- más bien cuando no hay concordancia entre la estructura y el entorno que encontramos tensión dentro de la organización.

Al hacer una comparación entre las estructuras funcionales y las estructuras de equipos, Peter Druker menciona que "en el marco de una estructura organizada sobre el modo funcional, las capacidades, la fabricación, contabilidad, etc..., están destinadas a permanecer estáticas; el trabajo se desplaza de una etapa a la otra. En la estructura de equipo, el trabajo se concibe como algo dinámico, las capacidades -

se modifican para responder a las necesidades de la tarea". Por lo tanto, el equipo se constituye de acuerdo con las necesidades del problema que se plantea. Druker añade, además, que "la organización ideal debe ser multiorientada (multi-axial), - es decir, estructurada en torno al trabajo y a la tarea, a los resultados y al rendimiento, a los círculos de relaciones y a las decisiones".

VARIABLES INTERMEDIAS

FACTORES INDIVIDUALES

El estrés es una fuente de energía que el individuo debe aprender a dominar. Por ello parece ser que una cualidad importante del individuo creativo es la autorregulación, que le puede permitir el sentirse cómodo en situaciones de autonomía en las que se da determinada ambigüedad.

FACTORES SOCIOCULTURALES

Las relaciones que el individuo mantiene con los miembros del grupo al que pertenece son buenas, dicho grupo se convierte en un elemento de apoyo frente al estrés-negativo que se puede experimentar en la empresa.

La cultura propia de un trabajo, está constituida por el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y a la empresa, y depende de la naturaleza de la formación de los miembros del grupo, de sus distintos hábitos de trabajo y de su vida en común.

NIVEL DEL INDIVIDUO

Frente a una situación dada un individuo puede lograr aprovechar al máximo las -- ventajas que se le ofrecen e intentar vencer las tensiones a las que se debe enfrentar.

El individuo creador reacciona mejor frente a un agente de estrés, ya sea que se trate de una oportunidad o de una obligación, ya que puede disponer de un repertorio mayor de soluciones. Además, la creatividad estimula la aparición de síntomas psicológicos positivos de estrés, como por ejemplo la satisfacción, más que de síntomas negativos.

NIVEL DE LA ORGANIZACION

El costo de reemplazar a los empleados que abandonan una empresa porque se sienten insatisfechos o porque su salud ya no les permite trabajar, se puede determinar

con una cierta precisión con la ayuda de los costos de reclutamiento, de formación y de capacitación. Por el contrario, es más difícil determinar los costos ocasionados por la insatisfacción de los empleados que eligen permanecer en la empresa a pesar de todo.

VI CUARTA PARTE

LA ADMINISTRACION DEL TALENTO: TODO UN RETO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA PREMISA DEL TALENTO

Según las bases teóricas del Desarrollo Organizacional, toda empresa está formada por dos subsistemas: el subsistema técnico - administrativo totalmente visible, y el subsistema psico - social o del comportamiento humano que vendría siendo todo lo invisible e inmaterial, sin darse cuenta que de las relaciones interpersonales se logran todas las tareas organizacionales, es decir, la ejecución de todos los aspectos técnicos además de todas las consideraciones que se miden en eficacia y en eficiencia, tales como ventas, participación en el mercado, recuperación de la inversión, etc. La empresa es considerada como un medio para satisfacer las necesidades del individuo; cuando el individuo es reconocido por sus aptitudes y actividades este es motivado para cumplir íntegramente su cargo y su compromiso hacia la empresa y las relaciones entre ambos se hacen más consistentes. No obstante la motivación del individuo dependerá en gran medida de la satisfacción e insatisfacción de sus diversas necesidades detectadas en los jefes (liderazgo) de la organización, quienes las ejercen a través de incentivos y castigos.

Para tomar en consideración la problemática que surge con aquellas necesidades vinculadas con la falta de atención a la confianza, independencia, realización, competencia y de conocimiento que debe tener el individuo dentro de la organización, es necesario tomar en consideración la fase que el Desarrollo Organizacional recomienda para pronosticar deficiencias dentro de la organización, como es el caso del diagnóstico que permita una buena planeación en toda la organización y aumentar la eficiencia no solo en el individuo propiamente dicho, sino en ella misma a través de los conocimientos de la esencia del comportamiento.

Lo anterior implica esfuerzos encaminados a buscar procesos, estrategias, métodos e instrumentos que permitan la optimización de la interacción de personas y grupos, de lo cual va a depender el perfeccionamiento y el equilibrio de los sistemas técnico-económico administrativo de comportamiento. Todo ello en una visión global de la empresa, su interacción externa e interna, estudio de directivos (liderazgo) el desarrollo de potencialidades de personas y una institucionalización del proceso y auto-sustentación de los cambios que impliquen valores humanísticos, una constante evolución, cambios tecnológicos, económicos, administrativos que redunden en una modificación sana de los hábitos de comportamiento.

Quizás en la mayoría de las empresas se satisfagan las necesidades más apremiantes de los individuos, económicos, sociales, etc. Sin embargo existe una necesidad que muy pocas empresas toman en cuenta y que forma parte del comportamiento humano,

esta necesidad es de vital importancia, ya que de ello depende, el desempeño que - muchos individuos tienen en la organización y cuya motivación va a depender totalmente de la satisfacción de esa necesidad; la motivación a a ser el impulso para el desempeño eficaz la que en determinado momento los haga mas eficaces y creativos. Por lo cual el Desarrollo Organizacional cada vez más se ha concentrado en el aspecto equilibrador, que redunde en la buena administración de la autorealización de los individuos, a la vez contrarestando los aspectos nocivos tanto para la empresa como para éste.

Uno de los aspectos más importantes del Desarrollo Organizacional es el CAMBIO, - cuya función es la de modificar una situación con alteraciones, características y aspectos significativos que redunde y repercuten en el comportamiento humano por la resistencia al cambio, Sin embargo no todos los cambios se dan en el ámbito social por lo que se dan disyuntivas claramente apegadas al entorno técnico causando una problemática de la que emanan fuerzas reacias o una solución espontánea de la situación. Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que - no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión ó falta de aceptación de las modificaciones se procesa y reduce siempre al nivel de la persona.

En el caso de estudio, en muchas organizaciones el personal seleccionado para las - distintas funciones de esta no es el mas idoneo, son personas que viven en un equilibrio relativo, es decir, personas condicionadas psicológicamente, a un equilibrio en la función de sus papeles, que están de acuerdo a los estímulos y premisas de la - empresa, por lo tanto reacias al cambio por la necesidad de equilibrio homeostático de su organismo. Sin embargo en las empresas al introducir nuevas funciones o -- nuevos papeles e incentivos diferentes afecta primordialmente no solo a las personas antes mencionadas, sino también a ciertas personas que sienten la necesidad de ser reconocidas por sus conocimientos y experiencias, pero que es truncado al darle prioridad a situaciones de antaño sin cambio alguno, por lo que en ambas partes surgen desaveniencias de inestabilidad y poco compromiso hacia la empresa. El cambio adjunto al diagnóstico son los elementos esenciales para la solución de los conflictos interpersonales entre empresa e individuo, ya que a medida de estudios pro

fundos se harán los cambios pertinentes, es de primordial importancia que aquellos a quien afectará el cambio participen del diagnóstico y del proceso de decisión o planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.

Tales decisiones deben estar enfocadas en el caso de reconocer a aquellas personas que sienten la necesidad de ser reconocidas por su talento, por un lado al sistema de estímulos como al de castigos para causar un efecto motivacional en las personas, ya que los individuos desean crecer y desarrollarse, realizando sus potencialidades a través de estímulos de reconocimiento y gratificación, por lo que desean que la organización donde trabajan tenga éxito. Debe quedar claro para el consultor la base de estudio, o sea las premisas con las cuales debe partir para la mejor búsqueda de soluciones. Sería conveniente dar un bosquejo generalizado del estudio de la naturaleza de la inteligencia (entiéndase como sinónimo de creatividad o talento); se sabe que algunas personas comprenden eficientemente problemas y otras no tan eficiente, algunas comprenden los problemas más abstractos mientras que otras ni alcanzan la comprensión básica, sin embargo es menester mencionar que realmente existen grandes diferencias en cuanto a la habilidad mental e intelectual en las personas.

A pesar de que no se ha dado una definición concreta de la inteligencia, muchos han coincidido en que es una capacidad única que poseen los seres humanos en mayor o menor grado, habilidades más o menos relacionadas. Un punto muy esencial que deben tener los consultores en este aspecto es la medición de los factores integrantes de la inteligencia como pueden ser razonamiento, memoria, etc. Todo ello se puede medir en base a escalas y a interrelaciones de los factores, deduciendo una vez hecha la medición de lo que es más apto el individuo y en las cuales tiene criterio.

Se ha mencionado hasta el momento conceptos de suma importancia para nuestro estudio, tales como salud, eficiencia, eficacia, necesidad, motivación, liderazgo e inteligencia en donde esta última se expuso en una forma generalizada pero comprensible, se explicarán las demás, algunas en forma generalizada y otras detalladamente.

La eficiencia desde el punto de vista administrativo, es el cumplimiento de los fines con la menor cantidad de recursos. La eficacia considera hacer bien ciertas cosas, se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados, frente a los objetivos o metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos de la empresa. La salud corresponde más que a un término puramente administrativo a los conceptos -

del Desarrollo Organizacional y es considerada como la excelencia u optimización organizacional, es decir, aquella empresa optimisa, responsable, sensible y adaptable a cambios lo que repercute en procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas. La necesidad y la motivación son dos conceptos íntimamente relacionados y que sería imposible mencionarlos por separado, para explicarlos se tomará la base teórica de Jerarquía de Maslow, este concepto ha hecho que muchas personas llegaran a sentir que el trabajador no puede estar nunca satisfecho con su empleo.

Maslow no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: algunas necesidades superiores son activas en cuanto hayan sido satisfechas las inferiores.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

El hombre es un animal menesteroso en cuanto se satisface una de sus necesidades otra ocupa su lugar. Este proceso es interminable. Transcurre desde la cuna hasta la muerte.

Dichas necesidades fisiológicas se basan en las necesidades prioritarias del hombre en cuanto a comer regular y convenientemente, pero cuando las satisface, esta deja de ser una necesidad para atender otras superiores, tales como las necesidades de amor, de status, de reconocimiento que dejarían de operar también si hubieran necesidades de comer. Por tal motivo una necesidad satisfecha no es motivadora de la conducta; este es un hecho relevante que pocos administradores toman en cuenta para el equilibrio organizativo.

NECESIDADES PROTECCION.

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están completamente satisfechas por estar en un nivel jerárquicamente superior, por tal motivo empieza a motivarlo. Tales necesidades se llaman de protección, necesidades que surgen de evitar el peligro, las amenazas, las carencias, etc. Se dice que son las de seguridad, pero el hombre no exige seguridad a menos que se encuentre en una relación de dependencia en la que teme se le despoje arbitrariamente.

Cuando el individuo se haya en una situación de dependencia, las necesidades de protección pueden ser demasiado importantes. En los casos de una administración tajante y favoritista pueden causar una conducta de incertidumbre con respecto a la estancia en el empleo; todas estas situaciones son motivadoras de la necesidad de

protección, lo cual puede suceder a todos los niveles.

NECESIDADES FACIALES

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de protección surgen necesidades de tipo social, es decir, de asociación de pertenecer, de recibir amor y amistad, de ser aceptado por los demás.

Se dice que la administración de hoy en día toma poco en consideración esto, ya -- que siempre existe el temor de que este al agruparse en grupos detentan siempre -- contra los intereses de la organización. Lo que para otro punto de vista sería lo -- contrario, ya que se considera que un grupo de trabajo cohesionado y firme puede ser en las condiciones adecuadas empeñoso y altamente productivo. Sin embargo se ve frecuentemente el control rígido por parte de la administración para desintegrar estos grupos que atentan contra los objetivos.

El individuo al ser despojado de esta manera se ve frustrado y opta por perjudicar contra los objetivos de la empresa, lo cual lo hace ser negativo, antagónico y no - cooperable. Pero este comportamiento es una consecuencia, no una causa.

NECESIDADES DEL YO

Este tipo de necesidades están vinculadas directamente al individuo, son necesidades que surgen cuando las demás necesidades están estrechamente relacionadas con la -- autoestima: la confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia y de conocimientos. También aquellas necesidades vinculadas con la reputación, - de status, de reconocimiento de aprecio, de merecido respeto, etc. Estas necesidades de tipo elitista son raramente satisfechas, son necesidades incansablemente buscadas por el hombre.

En las empresas (este tipo de necesidades) ofrecen pocas oportunidades para los individuos de jerarquías bajas, ya que estas siempre estarán motivadas solo para satisfacer las necesidades inferiores de mayor apremio.

NECESIDADES AUTOREALIZACION

Esta jerarquía es la de mayor importancia para nuestro estudio. Se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo continuado, de ser CREATIVO en el sentido más amplio.

Sin embargo a medida que una empresa crece, cada vez se ofrecen menos oportunidades, para la expresión de esta necesidad. Las insatisfacciones que experimentan

la mayoría de las personas con respecto a otras necesidades de nivel inferior desvían sus energías hacia la lucha para satisfacerlas y las de autorealización permanecen -- constantes.

Aclarando el punto de vista del crecimiento de las empresas, esto se debe más que nada a los cambios, ya que como se sabe un cambio es un desplazamiento a lo ideal y como tal se requiere de personas altamente calificadas para afrontarlos, lo cual -- origina atraer creatividad del exterior endetrimento del personal subyacente en la -- empresa. Lo cual se manifiesta en un descontento por menoscabar el potencial intelectual de algunos individuos pertenecientes a ella y no obstante en una apatía que va en contra de la estructura organizacional y de su liderazgo.

La Teoría de Hersberg habla de situaciones completamente diferentes a la teoría de Maslow, ya que atiende otras causas de satisfacción e insatisfacción.

El autor se enfoca más a los aspectos intrínsecos del propio puesto o papel, además de los factores extrínsecos del mismo. Se refiere a las características que el puesto debe tener para causarle satisfacción, tales como la responsabilidad, iniciativa, etc., cuando estas están presentes, motivan favorablemente al individuo, sin embargo en algunos casos la ausencia de estos no causan la insatisfacción del mismo, esta es causada cuando los factores extrínsecos como la simpatía por los compañeros, la limpieza estan ausentes.

Por lo tanto, dicha teoría dice que las carencias experimentadas por los individuos en el medio físico o social en el trabajo le causan insatisfacción, pero que por otro lado, todas las comodidades y clima emocional no le causan satisfacción.

Por otro lado dice Hesberg, que en una empresa donde haya todo tipo de prestaciones y una supervisión basada en las relaciones humanas, solo tenderán a evitar la insatisfacción, pero no se logrará satisfacerlas ya que para ello se requeriría más asignaciones de responsabilidad y dar mayores (responsabilidades) oportunidades de iniciativas.

¿TALENTO O GENIO?

Uno puede con frecuencia oír, conversaciones acaloradas acerca de si tal persona - es un genio o sólo una persona de talento.

¿Qué es el talento? Los científicos dicen que es la conjugación más propicia de las capacidades para una forma determinada de actividad que hace posible su ejecución creadora. El talento es capaz de crear algo nuevo. Un músico capaz toca bien; uno con talento, además, toca a su modo. El talento siempre se ha caracterizado por una imaginación creadora altamente desarrollada.

Aunque algo este muy bien hecho, pero que por su forma de ejecución recuerda -- muchos de los que hemos visto ya, como si fuese la copia de otras actividades, no tenemos motivos para hablar del talento, precisamente ya que no ha creado una obra original, haciendo solo con ello una nueva aportación.

Sin embargo, el talento puede manifestarse asimismo en la imitación. Claro está que nadie llamará a sus trabajos "patrón" o "estampa". porque se reproducen con estraordinaria exactitud y maestría. Esta es una forma especial de actividad. El talento puede manifestarse en cualquier esfera.

Al tratar de demostrar que un trabajador es un genio, con frecuencia manifestará entusiasmo y falta de objetividad. Por supuesto, un genio es una personalidad excepcional por sus dones. Pero eso es todavía poco. La creación de un hombre genial tiene una importancia histórica e inevitablemente positiva para la sociedad. De ahí que la diferencia entre el genio y el talento no reside tanto en el grado de inteligencia de la personalidad, como en si ésta crea una época en el dominio de su actividad. La genialidad se expresa en la maestría para contribuir con la mayor eficacia a resolver los problemas de la organización.

Utilizando esos criterios, no será difícil calmar las discusiones acaloradas, que se deben corrientemente a una apreciación arbitraria.

Pero ante todo el hombre talentoso es un hombre practico, un prográmatico que en frenfa eficaz y económicamente, aunque su meta la alcanza por muy diversos sende ros. Paradójicamente, este hombre practico quizá sea un visionario que sueña en mo dos mejores de hacer el trabajo; que usa su ingenio y talento creador para estable un sistema nuevo del todo, o que aplica un metodo viejo en forma nueva y llena de imaginación. A veces su solución es simple, un trabajo cualquiera desdeñado como - chapucería... aunque con frecuencia las chapucerías del empleado Talentoso alcan - zan niveles de ispiración "Espiritu practico, vision, saber vender e inventiva..."(15)

estas y otras características de los grandes hombres de talento se comprenden mejor al conocer las vidas de ellos. En algunos ha predominado un rasgo sobre otros pero lo cierto es que todos han ayudado a hacer el mundo en que vivimos ¿Es tan solo una tarea laboral resuelta creativamente? Quizá. Sin embargo la imaginación, la aptitud de percibir el mejor modo de resolver los problemas de la Empresa, departamento o negocio ha sido siempre rasgos inseparables del empleado un hombre con talento.

Entonces, la adecuada administración de dicho potencial ¿se ha quedado rezagado? - creemos que no, más bien, la detección de dicho talento es un problema que no se ha tomado como base para incrementar la eficiencia y productividad de una empresa, el desarrollo y fomento del mismo se ha hecho a un lado para dar cabida a corrientes tecnocráticas (aun del área de Recursos Humanos) que encierran en esquemas y cuadros preestablecidos todo el potencial creativo y de talento del ser humano, de ahí que la tarea primaria de la gerencia, será encontrar dichas bases para desarrollar las capacidades intrínsecas que su personal tenga.

¿COMO DESARROLLAR LAS CAPACIDADES?

Esta pregunta inquieta a todos. Hay tantísimas respuestas concretas como capacidades. Porque siempre existen capacidades para algo, para una clase determinada de actividad. Un hombre poco capaz para la música puede ser el diseñador u horticultor, más capaz, y, por supuesto, a la inversa.

Según la definición de la ciencia, las capacidades son un conjunto de cualidades de la personalidad humana bastante firmes, aunque mutables, que determinan el éxito en el estudio y el perfeccionamiento de algo.

La diversidad de métodos para desarrollar las capacidades concretas, son una serie de reglas generales.

La primera es la orientación hacia un fin determinado. Evidentemente, ante todo es necesario establecer qué capacidades se deben desarrollar y en qué dirección hay que desarrollarlas. Todas las cualidades psíquicas de la personalidad, y, por consiguiente, todas las capacidades, se desarrollan sólo en la actividad para la cual son imprescindibles. De ello habla el proverbio: "Para aprender a nadar hay que meterse en el agua". Se equivocan en extremo quienes piensan que es posible fortalecer la voluntad sin ejecutar actos volitivos, mejorar la memoria sin memorizar algo, desarrollar la intrepidez sin afrontar el peligro o el riesgo, sino sólo hablando de la-

importancia de todo eso.

Cuando mejor comprende una persona el alcance de sus acciones, mejor se forman - las capacidades idóneas en el proceso de su ejecución. La memorización de un mate rial que se ignora para qué se necesita no desarrolla la memoria. Las cualidades de la personalidad se perfeccionan en la solución de algún problema práctico, "...aun- que sea el más pequeño, aunque sea el más sencillo", dijo Lenin al Komsomol. (16)

La conciencia de los actos que se ejecuta está generalmente relacionada con la aspi- ración activa a hacer lo propuesto con el mayor éxito, porque se conoce y compre nde su objetivo final. Por eso, la memoria no se desarrollará si no se comprueban - los resultados de la memorización. Esto también concierne al mejoramiento de la apre ciación a ojo, a la capacidad de observación y a otras capacidades, aunque no todas ellas pueden ser fácilmente comprobadas de la misma manera.

Las cualidades psicológicas del hombre se forman del modo más fecundo, no en uno, sino en los diferentes tipos de su actividad y con la complicación constante de los- problemas. Las misiones sencillas, fáciles, no desarrollan las capacidades de la per- sona. Una tarea debe ser siempre factible, es decir, difícil, pero que no motive la- pérdida de fe en las fuerzas de uno, y, por consiguiente, desconcierto y tensión.

Son factores importantes en el desarrollo de las capacidades la repetición y el uso- sistemático de los medios que las forman. La repetición es la madre, no sólo de la- instrucción, sino también de la educación. Pero lo principal estriba en el deseo de- perfeccionar las capacidades propias y la persistencia para lograr ese fin.

EL TALENTO EN LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

"El propósito de una organización es lograr que hombres comunes realicen cosas po co comunes" (17).

Con esta afirmación, Drucker desea subrayar que ninguna organización administrativa puede depender de "genios". Por regla general, su oferta es escasa. Debido a ello, resulta un reto para la organización hacer que individuos comunes y corrientes se desempeñen mejor de los que ellos creen que son capaces y, además, utilizar la fuerza de cada trabajador para ayudar al desempeño de otros. De esta manera, la tarea de neutralizar la debilidad de los miembros de la organización constituye un imperativo.

Todo esto representa un código de conducta, significa un objetivo de comportamiento: el espíritu de productividad que nunca debe abandonar a la organización.

El énfasis de la organización debe darse en torno a lo que el individuo y los grupos pueden lograr, más que en lo que no pueden realizar.

La acción creadora en una organización administrativa se evidencia cuando la cantidad de energía resultante es mayor que la suma de esfuerzos que se invirtieron en la creación de esa energía. Y esto no puede obtenerse por medios mecánicos, ya -- que la mecánica lo más que logra es conservar la energía, pero no puede crearla -- sin la intervención del hombre. La energía humana se crea, positivamente, en la esfera del Talento.

"El Talento" en una organización administrativa no se expresa a través de discursos, panfletos y otro tipo de arengas. El Talento, si va a contener algún significado en la organización, debe basarse en un principio de acción. No debe manifestarse a través de exhortaciones al buen desempeño, o de buenas intenciones. Más -- bién, debe cristalizar en prácticas cotidianas de comportamiento.

En relación a este tipo de prácticas, Drucker dice que el código de conducta de una organización tiene que basarse cuando menos en cuatro criterios fundamentales:

a) El énfasis de la organización debe orientarse al desempeño. Sin embargo, para ello es menester establecer patrones de excelente desempeño, tanto si se trata de grupos como de individuos. Debe desarrollarse el hábito de la ejecución creativa.

Esto no significa de ninguna manera el triunfo o el éxito permanente. El desempeño no constituye un final feliz siempre, sino que más bien significa mantener un promedio de actuación a veces relevante, pero en general aceptable, que inclusive con

temple márgenes de error y aún de fracaso de algunos planes. Lo que no debe aceptarse por ningún motivo, es la complacencia y la baja productividad.

b) El énfasis de la organización debe orientarse hacia las oportunidades de crear, más que hacia los problemas que resolver.

Esto es muy significativo porque no se trata obviamente de que se olviden o se "eche tierra" a los problemas, sino que la importancia de la organización se dirija a lo nuevo.

"Lo nuevo" es el futuro, la perspectiva de un crecimiento que debe ser saludable y maduro. Lo nuevo obliga a rectificar conductas y a no cometer errores. La perspectiva de lo nuevo nos permite casi automáticamente, corregir "lo viejo".

c) Las decisiones que afectan a las personas, tales como su ubicación dentro de la estructura, la paga, la promoción, el despido o el retiro, deben expresar los valores y creencias de la institución. Las personas son, en última instancia, los verdaderos "controles" de la organización.

Se deben evitar las injusticias, la poca valoración del trabajo individual; se debe ser objetivo para juzgar las situaciones de trabajo, etc. El reconocimiento justo de las relaciones laborales, representa el mayor estímulo para los trabajadores.

d) Finalmente, en las decisiones que se tomen en todos los niveles de la organización, se debe demostrar la integridad, entendida ésta como honestidad, así como la inteligencia, el esfuerzo y la imaginación en cada acto de trabajo.

De este modo, el sano comportamiento de una organización estará dado si se definen:

a) Patrones o "estándares" de desempeño óptimo para las unidades de organización (lo que puede constituir una administración por objetivos o por programas).

b) Oportunidades de acción concreta en nuevos campos que reclamen soluciones idóneas en los terrenos de la actividad industrial, comercial, educativa, de servicios, etc., y que invoquen la participación institucional como un todo armónico.

c) Relaciones laborales en un marco normativo de objetivos, políticas y procedimientos en materia de reclutamiento, selección, promociones, sueldos y salarios, retiros, pensiones, capacitación, recreación, seguridad social, salud, etc. Es decir, una adecuada administración de personal.

d) Un código de conducta contra la falta de integridad; esto es, contra la corrup -

ción, negligencia, complacencia, favoritismo, "recomendaciones", etc.

Podemos decir que lo más probable es que el comportamiento de una organización - sea deficiente en la medida en que no se observen o se menosprecien los criterios- anotados.

Y sin embargo, la organización no es una isla, cualquiera que sea su naturaleza, y tratándose de una organización pública, la interacción con otras organizaciones de carácter público y privado es enorme. Además, y particularmente si hablamos de la administración pública, el marco jurídico, el marco político, económico y social, son limitantes al comportamiento de una organización. En otros términos, el medio ambiente externo es determinante para la conducta organizacional (18).

Si no hay planeación global, sectorial y regional para la acción de las entidades re sultará difícil definir patrones de desempeño o estructurar una administración por- objetivos o programática para un organización.

La ausencia de una planeación y ejecución eficiente, tornará muy complicado encon trar los campos en donde realmente se presenten nuevas oportunidades de acción.

Si existe la tendencia al control exclusivamente político a través de los sindicatos y otras organizaciones laborales, será complicadísimo definir una función de adminis- tración de Recursos Humanos más o menos racional.

Si el medio ambiente externo está corrompido, si el campo administrativo público es considerado como botín de grupos políticos, si se menosprecia la actividad adminis- trativa, resultará casi imposible delimitar la integridad organizacional.

Cada vez más, esta es una tarea que teórica y prácticamente constituye un desafío para el administrador en nuestro México.

En el medio ambiente externo se requiere de cambios estructurales muy a fondo, a nivel de sistema, para adecuar el comportamiento organizacional a la realidad.

En el medio ambiente interno, se verá enseguida lo que constituye la motivación en el trabajo para dar respuesta a la cuestión del comportamiento del trabajador en la organización administrativa (19).

EL TALENTO DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Cuando se trata de dar una explicación sobre el comportamiento deltrabajador en - la organización administrativa, debemos realizar un enfrentamiento teórico que su -

pone por una parte, dilucidar cuáles son los factores motivacionales que impulsan - a las personas a trabajar, y por la otra, la consideración de algunas situaciones de índole social y económico que influyen directamente sobre los trabajadores.

Antes, en un empleado los factores de motivación funcionaban de distinta manera. Su realidad era diferente; le bastaba recibir su pago y realizar bien su trabajo y, en ausencia de sistemas, casi se autocontrolaba. No tenía, como ahora sucede, que lidiar con los problemas que plantea la vida moderna: la preparación técnica, la sub profesional; la constante capacitación hacia nuevas tareas; la especialización, etc. -Pero no sólo es eso, las condiciones actuales también traen consigo la frustración- y el descontento, la insatisfacción personal y la inseguridad.

El trabajo es parte de una vida normal que nos retribuye psicológica, económica y - socialmente, Si a un individuo se le estanca psicológicamente, es difícil que rinda económica y socialmente. ¿Cómo podemos resolver parcialmente este problema? ¿qué - motiva a la gente para trabajar?

Como ya mencionamos anteriormente el concepto de motivación en el que la mayoría- de los psicólogos están de acuerdo: "El motivo es aquello que tiene la fuerza de crear en el individuo la condición que lo estimula a comportarse de manera que satisfaga una necesidad humana".

El concepto está señalando que las necesidades humanas, la motivación y la conducta guardan una estrecha relación. La definición establece que un motivo es aquello que estimula conducta de una persona. De manera que lo más probable es que nuestras necesidades insatisfechas, sean nuestros motivos verdaderos, mismos que nos incitan a comportarnos de un modo tal, que podamos o estemos en condiciones de - satisfacer una necesidad. Así vemos que toda forma de conducta es causada y a la - vez está encaminada hacia una meta específica.

Cuando una necesidad está insatisfecha, es importante actuar a fin de satisfacerla; de no ser así, la persona se encuentra presa de cierta tensión hasta que lo logra - (20). Una vez que el individuo actúa, que se activa, la tensión disminuye y esa actividad se constituye en la conducta o comportamiento que está determinada por el - motivo.

El ser Humano tiene necesidades fisiológicas y sociales.

Pero las nuevas necesidades no sólo son de tipo social, sino también de índole sico-

lógico e intelectual, como son: el compañerismo, el amor, el afecto, la estimación y el respeto de otros también se persigue la importancia ante los demás, el auto-respecto, la auto-expresión y realización, la educación, el arte, la independencia, en una palabra, el sentimiento de ser libre.

En nuestro caso muy particular, la Gerencia es responsable de ello, la búsqueda y desarrollo del Talento es base principal de un buen liderazgo. Podemos poner de -- ejemplo como medio de motivación a la supervisión. Una supervisión adecuada permite realizar actividades positivas como la minuciosidad y la diligencia; induce al subordinado a preocuparse por su trabajo y a realizarlo con cierto grado de entusiasmo porque la satisfacción de hacer bien un trabajo brinda confianza y auto-respecto.

De la misma manera, hay otros medios de motivación: la capacitación, la delegación de autoridad y responsabilidad, el acceso a la información, la libertad de acción, la participación en la actuación, la calificación de méritos, las promociones o ascensos, etc. En síntesis, la administración adecuada, constante, eficiente y efectiva de los recursos humanos de que dispone una organización.

Es obvio que, como resultante de la aplicación de los medios motivacionales las organizaciones mejorarán su servicio o su actuación, a la par que logran eficiencia, y -- así, los individuos que la conforman irán encontrando un ambiente adecuado para -- desarrollarse.

Uno de los problemas fundamentales que confronta nuestra administración, es la búsqueda constante de factores motivacionales para lograr que la gente trabaje dentro -- de los lineamientos que está marcando nuestro desarrollo. Esto de ninguna manera -- es tarea fácil, puesto que es claro que muy pocas personas obtienen de su trabajo -- más que una satisfacción personal muy leve, así como una débil sensación, cuando -- la hay, de realización u obra creativa.

En las grandes organizaciones, es menester que la gente trabaje conjuntamente, que siga órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas. Además, las personas -- tienen que obedecer instrucciones de superiores en cuya elección no tomaron parte -- y más aún, pueden ser superiores con los que quizá no hablen, o no vean jamás. Muy pocos individuos en las grandes organizaciones, tienen oportunidad de auto-ex -- presarse o la libertad de auto-controlarse.

EL NUEVO LIDERAZGO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO

Un nuevo concepto de liderazgo comienza a hacer carrera. Empresas prósperas como Néstle, Olivetti, Mc.Donald's y Club Mediterráneo, ya han aceptado la idea de que el verdadero liderazgo consiste en el arte de administrar los talentos de la gente y no sólo en lograr que se hagan las cosas con el trabajo de otras personas (lo cual es sencillamente manipuleo negativo). La expresión recursos humanos resulta engañosa y peligrosa. "Las personas no son recursos y se resienten cuando se les trata en esa forma". No son piezas de equipos que se pasan de una parte a otra según las necesidades. Contra lo que muchos ejecutivos creen, las personas no son "Capital Humano".

UNA FUERZA LABORAL CAMBIANTE.

Las expectativas de los empleados han evolucionado notablemente en los últimos años debido a:

- * Un mayor conocimiento de los negocios (tecnologías de información, niveles de educación, más elevados, mayor profundización intelectual y creatividad en el trabajo, más trabajo en equipo....)
- * La transformación social (más libertad en el trabajo, envejecimiento de la población en general, ingreso de la mujer a la fuerza laboral....)
- * La evolución económica (creación de un mercado global que exige la integración de diferentes culturas).

Las nuevas necesidades psicológicas están evolucionando de acuerdo con el nuevo perfil de los que ingresan a la fuerza laboral. Ahora los empleados quieren:

- 1) Saber más sobre lo que ocurre dentro de la organización: ¿Qué está haciendo cada uno de los empleados? ¿Qué objetivos se persiguen? ¿Cómo se planean los cambios estructurales de la organización? ¿Se piensa en nuevas estrategias? ¿Qué problemas y amenazas afronta la empresa?
- 2) Entender por qué se está tomando ciertas decisiones: ¿Por qué esas y no otras? ¿Qué motivó tales decisiones? ¿Qué consecuencias produjeron las decisiones tomadas?
- 3) Contribuir con sus propias ideas y con sus habilidades para participar en los programas o en la agenda para el cambio: ¿Que puedo yo llegar a ser en el día de mañana? ¿Cómo puedo ayudar a construir un futuro en el que he puesto mi fé? ¿Qué perspectivas tiene la empresa?

4) Sentirse importantes y saber que desempeñan un valioso papel dentro de la empresa: ¿Quién soy yo dentro de la organización? ¿Significo realmente algo? ¿En realidad estoy contribuyendo con algo? ¿Estoy recibiendo el trato y el respeto apropiados? ¿Tengo alguna posibilidad real para realizarme como persona?

Los ejecutivos eficientes siempre están atentos a encontrar fórmulas que permitan optimizar los talentos a nivel personal, a nivel de equipos y a nivel empresarial. En esta forma el ejecutivo se convierte en un cultivador de energías.

Las personas no son recursos. Ellas poseen recursos. Estos son conceptos bien diferentes, como se demuestra en el siguiente cuadro:

	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	MANEJO DE TALENTOS PERSONALES
CONCEPTO BASICO	Los empleados son un importante activo que la empresa debe aprovechar al máximo. Son recursos humanos. El manejo del recurso humano es crucial.	Los empleados son profesionales con talento. Ellos no son recursos. Ellos poseen recursos tales como conocimientos, habilidades, experiencia. El desarrollo de los talentos personales resulta vital para la realización personal y para el éxito de la empresa.
TAREA DEL EJECUTIVO.	Fijar objetivos, evaluar el desempeño de los empleados con base en los hechos y hacer los respectivos reconocimientos por méritos (MBO)	Fomentar un ambiente favorable que permita a cada empleado lograr el máximo rendimiento. Los jefes canalizan las energías de los empleados en forma constructiva, se preocupan por ellos y se lo demuestran.
PROBLEMAS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> *Como reclutar el personal adecuado *Cómo evaluar su desempeño *Como promoverlo en forma productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cómo entender a las personas *Cómo apoyarlas y animarlas *Cómo lograr la mejor asignación de cargos de modo que puedan desempeñarse mejor y progresar según sus capacidades. *Cómo escucharlos y hacerse entender.

Uno de los grandes desafíos del liderazgo en la década de los noventa, lo constituirá sin duda el paso del Manejo de Recursos Humanos al Manejo de Talentos Personales. ¿Qué significa este nuevo desafío? ¿Cómo afrontan este cambio los ejecutivos? ¿Es posible aprender las nuevas conductas de liderazgo? Muchas Empresas como multinacionales europeas (Philips, Nokia, Nestlé, Olivetti y otras) y con sus ejecutivos más prósperos señalan los tres factores clave del éxito de los líderes del mañana:

*Flexibilidad conductual

*Innovación mental

*Orientación hacia la gente

FLEXIBILIDAD CONDUCTUAL

Los líderes eficientes son particularmente sensibles al medio ambiente y saben adaptarse a sus cambios. Al observar su manera de trabajar descubrimos sus habilidades esenciales:

- * La habilidad para diagnosticar las situaciones nuevas y determinar las oportunidades y problemas (DESCUBRIMIENTO);
- * La habilidad para inventar soluciones ante las nuevas situaciones y el ingenio para manejar los problemas y aprovechar las oportunidades (INVENTIVA);
- * La habilidad para aplicar las soluciones así como para adaptarlas a la retralimentación procedente del medio ambiente interno y externo. (APLICACION/ADAPTACION).
- * La habilidad para conceptualizar y aprender de las experiencias sin perder la visión global (APRENDIZAJE).

COMO LOGRAR LA FLEXIBILIDAD CONDUCTUAL

- * Haga lo que piense que es correcto en cada situación.
- * Observe el efecto que produce su actitud en las personas (colaboradores, clientes)
- * Si logra lo que desea, conserve su conducta; en caso contrario intente algo nuevo.

En resumen, se puede afirmar que lo trascendental para los ejecutivos de los años noventa es aprender a aprender.

Muchos hombres de empresa ya han afrontado el reto de aprender a aprender.

INNOVACION MENTAL

La capacidad para descifrar la realidad en forma única y original se ha convertido en una de las prioridades para los ejecutivos. Ellos están aprendiendo que todo está definido y con mucha frecuencia, también, artificialmente limitado por una "programación mental".

Nada es totalmente conocido o inmodificable. Todo se percibe a través de la mente humana, que ha sido programada por la educación, por la experiencia y por el entrenamiento. Esto lo saben los ejecutivos eficientes. Ellos parecen estar convencidos de que todo lo que la mente humana puede crear para explicar y controlar las cosas es importante. También están convencidos de que ciertas actitudes mentales son más efectivas que otras. Situaciones diferentes exigen reacciones diferentes. La versatilidad mental constituye la clave del éxito.

COMO LOGRAR UNA INNOVACION MENTAL

- * Analice y comprenda de qué manera construye usted sus conceptos.
- * Amplie su repertorio conceptual. Intente formas diferentes para explicar los hechos. Fomente entre sus funcionarios la amplitud de criterios.
- * Utilice los conceptos más apropiados para cada situación empresarial (cuanto más se aproxime el concepto a la realidad, tanto más efectivo será).

El Gerente debe cambiar el modelo de su empresa. Debe cambiar su manera de verla, sus mercados, sus clientes y sus competidores. Debe modificar ciertas concepciones clave referentes al manejo de las operaciones comerciales. Ese cambio exigirá aceptar nuevas ideas y nuevos valores tales como que lo grande es mejor, que será preciso ofrecer incentivos especiales a los mejores funcionarios de la empresa; que las utilidades sean saludables, que tomar riesgos está a la orden del día y que es aceptable cometer errores. El dueño de la empresa, sus funcionarios y trabajadores esperan de su presidente una demostración de tal clase de liderazgo.

ORIENTACION HACIA LA GENTE

Es asombroso comprobar lo ineficientes que son algunos ejecutivos para manejar con éxito los talentos especiales de sus funcionarios dentro de sus organizaciones.

Muchos de los empleados entrevistados se quejaron amargamente no sólo de la manera como la empresa ha subutilizado sus capacidades profesionales, sino también de los ejecutivos que "hacen todo lo posible por asegurarse de que sus empleados no

desarrollen la totalidad de sus talentos".

Es como si los jefes temieran dar a su personal la oportunidad para desempeñarse a cabalidad. Estas mismas quejas aparecen repetidamente en las empresas mexicanas ¡bajo índice en la delegación de funciones! Los ejecutivos no valoran bien la delegación y en muchos casos ni siquiera saben cómo manejarla con beneficio para todos, inclusive para ellos mismos (Cuántos casos fué imposible promover debido a que no habían preparado a nadie para reemplazarlos en sus puestos).

Muchos ejecutivos no han comprendido aún que "sus" subordinados están con frecuencia trabajando muy por debajo de sus capacidades. No entienden que el éxito de uno de sus empleados lo es también de ellos mismos. Existe un enorme desperdicio de recursos (talentos) intelectuales y profesionales en las empresas, hecho este que resulta perjudicial tanto para los mismos intereses como para la empresa y para la sociedad en general. Por eso no es de extrañar que muchos empleados no disfruten el trabajo y lleguen inclusive a menospreciar el ambiente empresarial.

Aquellos empleados que no ven satisfechas sus aspiraciones se aíslan y empiezan a dedicar su tiempo, su energía y sus capacidades a asuntos diferentes a los de la empresa. Esto puede ser benéfico para tales individuos, pero no para la empresa que pierde toda esa contribución potencial de parte de su personal.

En encuestas realizadas tanto en la iniciativa privada como en la pública sobre el porcentaje de las habilidades que utilizan las empresas, la mayor parte de los empleados que trabajan en ellas respondió que era sólo el 45%. ¡Qué desperdicio! Frente a esta cifra, muchos ejecutivos prefieren negar el hecho (no puede ser); otros expresan carencia de poder (¿Qué puedo hacer?) o bien, culpan a los empleados.

COMO ORIENTARSE HACIA LA GENTE

* Preocúpese por su gente y demuéstrole que usted, como jefe, está realmente interesado en lo que ellos hacen, en lo que piensan y en cómo se sienten. Sea honesto. La manipulación puede lograr algún éxito por un corto plazo, pero tarde o temprano se descubrirá y se producirá el resentimiento.

* Conozca sus habilidades profesionales y bríndeles la oportunidad de desempeñarse al más alto nivel.

* Espere lo mejor de ellos y apóyelos en todo lo que necesiten para desempeñar bien su trabajo y para perfeccionarse en su labor.

Estamos seguros de que el personal de cualquier empresa no dudará de que el éxito obtenido por la compañía obedecerá a la habilidad de la gerencia para explicar - les por qué es preciso realizar un cambio y por qué esta estrategia produce resultados. El nuevo reto consiste en aprovechar al máximo los talentos profesionales -- con el agravante de que ahora muchas personas se sienten satisfechas con el status quo y no ven la necesidad de cambio. En esta oportunidad, no se afronta una crisis externa que mueva a la gente a entrar en acción. La clave para activar sus talentos es la convicción personal que tienen todos de que algo que les pertenece está en juego para el futuro de su empresa.

LA CREATIVIDAD

EL PROCESO CREATIVO

La creatividad se puede definir como la activación eficiente y la comunicación de los proyectos conscientes o inconscientes de reestructuración en un orden observado. (21)

De acuerdo con esta definición, se requiere que el proyecto se ponga en marcha y se comunique para que tenga lugar la creatividad. Además, la creatividad implica un cambio del orden actual ya que el orden puede hacerse entrópico y eventualmente llevar a la degradación de un sistema. Muy frecuentemente, los trabajadores tienen proyectos de cambio respecto a un proceso o a un producto, sin embargo, el rigor que rodea al status quo les impide comunicar su proyecto y ponerlo en práctica. Si un nivel de inteligencia superior se asemeja a la locura, esta última se relaciona con la creatividad. Según Smith (22), existe un lazo entre los comportamientos psicopatológicos y la creatividad constructiva. El psicópata retuerce la realidad y hace una distorsión de la misma para que coincidan sus demandas en vez de enfrentarse constructiva y creativamente a las demandas de esta misma realidad. En lo que se refiere al proceso creativo, Mettal (23) lo define como el proceso por medio del cual el ser humano extrae la energía, los materiales y la información disponibles en el entorno y los transforma de manera específica con el fin de mejorar su eficacia en el logro de objetivos dados. Ahora vamos a tratar las cuatro etapas del proceso de creación que son la preparación, la incubación, la iluminación y la realización.

LA PREPARACION

Esta etapa del proceso creativo comprende la preparación inmediata formada por los elementos disponibles en el momento de la actividad creativa. Estos elementos pueden ser por ejemplo, los conocimientos sobre la resistencia de algunos materiales. Esta etapa de la creatividad también comprende la preparación mediata que se relaciona con los conocimientos adquiridos y con las experiencias vividas.

La creatividad, y de manera muy particular la de carácter científico, no es el resultado de una producción espontánea; implica que el individuo posea un mínimo de conocimientos y de experiencias. Esa es la razón por la que la creatividad con frecuencia es propia del adulto que ha adquirido y madurado sus conocimientos. La madurez es necesaria para producir un nuevo razonamiento sobre un proyecto, puesto que se requiere que todos los eslabones se encuentren con carácter potencial en los conocimientos del investigador.

Estos datos son simultáneamente causa y resultado de un cambio futuro. Para poder inducir al cambio, el creador debe poseer los conocimientos y la sensibilidad necesaria para la percepción de un orden por cambiar. Dichos conocimientos y sensibilidad le facilitan además el descubrimiento de una solución adecuada para el problema que se va a resolver.

LA INCUBACION

De hecho, la etapa de preparación antecede a un periodo de incubación que puede variar desde un lapso de tiempo corto hasta un periodo muy largo.

LA ILUMINACION

El paso que con anterioridad inició el creador produce, en el momento de la combinación nueva, una descarga de energía psíquica denominada iluminación. Esta fase de la creatividad se asemeja al ¡Eureka! de Arquímedes en el momento del descubrimiento del principio que lleva su nombre. Como señala Jean-Pierre Hogue, "las grandes obras son el fruto de la irrupción en el consciente de un material inconsciente-removido por una crisis afectiva". Esta crisis antes mencionada es la que da como resultado la iluminación.

LA REALIZACION

La fase de realización es una etapa de regreso a la conciencia. "Toda invención es siempre el resultado de la inspiración, por sugerencia del subconsciente. Así pues, el consciente desempeña la función de poner en práctica los resultados". (24)

LAS TECNICAS DE CREATIVIDAD

Las técnicas de creatividad pueden ser de dos tipos: las que fuerzan las asociaciones y que se pueden denominar métodos programables, y las que recurren más a la inteligencia y a la afectividad humanas, que se denominan métodos psicoafectivos.

LOS METODOS PROGRAMABLES

Estos métodos, llamados también mecanicistas, tienden a provocar combinaciones o relaciones nuevas. Las computadoras son herramientas que se emplean cada vez con mayor frecuencia al aplicar dichas técnicas.

LOS METODOS PSICOAFECTIVOS

Estos métodos se basan en el funcionamiento de los grupos de tal manera que se sustraen los participantes de su medio habitual. Estos grupos de creatividad por

lo general constan de cinco a diez personas que de preferencia tengan formaciones heterogéneas. De esta manera, el problema se puede considerar desde varios puntos de vista.

LIMITACION DE LAS TECNICAS

Las técnicas de creatividad en sí mismas con frecuencia son insuficientes para obtener resultados notables y permanentes dentro de la organización. Si llega el caso, éstas pueden contribuir a la solución de un problema pero consideramos que es esencial que se establezca un clima propicio para la creatividad de manera que se estimule la creación colectiva.

La solución óptima para ciertas organizaciones, y de manera más específica para aquellas en las que la tarea es compleja, consiste en adoptar una estructura de organización de tipo orgánico que favorezca un clima propicio para la creatividad.

TOMA DE DECISIONES

El proceso de decisión es, por lo general, el siguiente:

- I. Diagnóstico y definición del problema
- II. Determinación de las alternativas posibles de solución
- III. Análisis y evaluación de las alternativas
- IV. Toma de decisión o elección de una alternativa.

Las técnicas de creatividad pueden ser útiles en el curso de las fases II y III del proceso antes mencionado. En efecto, la toma de decisiones es la acción de realizar una elección entre diversas posibilidades. El uso de las técnicas de creatividad lleva a un mayor surtido y, con frecuencia, a una mayor calidad en las posibles alternativas de solución. De esta manera una solución original ofrece una ventaja competitiva a las demás opciones.

ESTRUCTURA ORGANICA

Por su flexibilidad, la estructura orgánica (estructura que funciona como los seres humanos), parece ofrecer el clima más adecuado para la creatividad. Este tipo de estructura favorece la adaptabilidad, que es una característica ausente en las estructuras burocráticas. Estas últimas son por lo general rígidas, dan prioridad al sistema de autoridad tradicional y su funcionamiento se asemeja al de tipo mecanicista.

FACTORES DE LA CREATIVIDAD

Desde la perspectiva del condicionamiento clásico, el estímulo que debe permitir la respuesta creadora se puede considerar como la percepción de un orden por cambiar o susceptible de cambio. Este orden que va a cambiar está relacionado con la manera habitual de solucionar un problema y si el estímulo es el orden por cambiar, la respuesta a éste es el acto creativo. De acuerdo con esta perspectiva, los actos creativos se producen en tanto que hayan sido recompensados en el pasado. Los elementos más importantes que afectan la creatividad, tales como la naturaleza de la tarea por realizar, las características del individuo creador y el entorno general de la tarea.

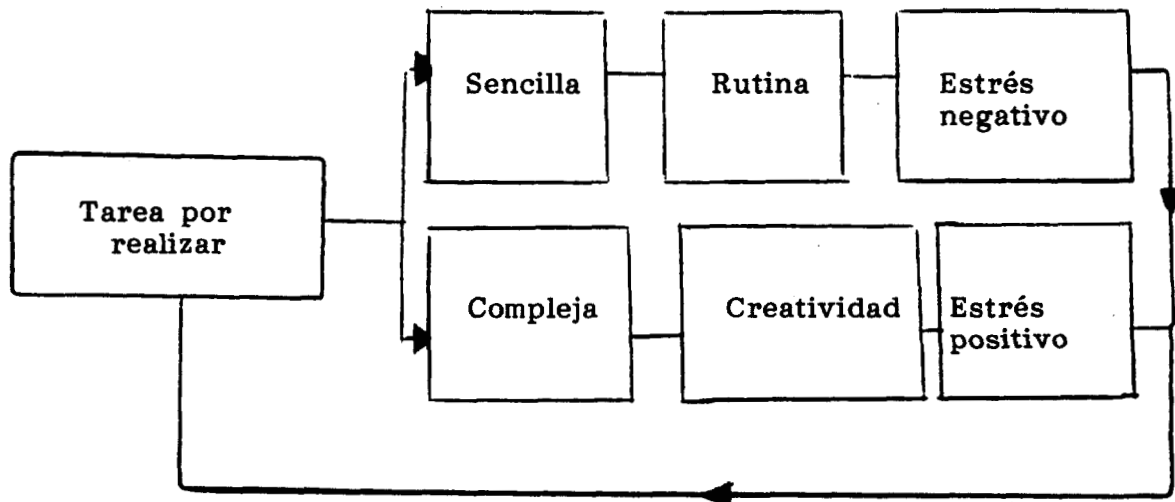
NATURALEZA DE LA TAREA

Son fácilmente programables en su mayoría. Estas son las tareas sencillas que requieren de decisiones de carácter rutinario y que necesitan poco de la iniciativa personal o de la creatividad.

Las tareas complejas son aquellas que requieren de decisiones de carácter no repetitivo. Estas decisiones se toman de igual manera en condiciones de certidumbre, de riesgo o de incertidumbre.

TAREAS SENCILLAS Y TAREAS COMPLEJAS

La naturaleza de las tareas se encuentra íntimamente relacionada con el tipo de organización y, para ser más precisos, con el tipo de tecnología empleada por la misma.



En lo que se refiere a la tarea, algunos de los aspectos que estimulan poco la aparición de la creatividad son: un control demasiado estricto, una gran dependencia con respecto a un sistema de recompensas extrínseco más que intrínseco y una exagerada especialización de los recursos humanos .

Cummings insiste en el hecho de que el entorno óptimo para el desarrollo de la creatividad debe caracterizarse por una mínima formalización y estandarización, de la tarea, así como por un sistema de recompensas orientado hacia las recompensas intrínsecas más que a las recompensas extrínsecas .

Al respecto, la expansión de las tareas, que da una mayor variedad en el trabajo y el enriquecimiento de éstas, que además de ofrecer más variedad permite al individuo tener un mayor control sobre las mismas, se consideran intervenciones que permiten la reducción de la estandarización y de la formulación sobre el estrés y la creatividad, también conducen a una mayor satisfacción intrínseca en los empleados.

ESTRES Y ANTICREATIVIDAD

Varias investigaciones acerca de la creatividad han demostrado que una mayor autonomía de los individuos, de los sistemas que favorecen el autocontrol y una mayor libertad en cuanto a la elección de los medios que se emplean para lograr las metas dadas, son elementos que estimulan la creatividad . Existe un lazo entre la ambigüedad del rol y el estrés, al igual que con la insatisfacción . Demostrando que el desempeño creativo está en función del grado de estructura del entorno de la tarea. La falta total de estructura puede llevar a la anarquía y dicha situación no favorece la aparición de la creatividad y contribuye a mantener un nivel de estrés nocivo. y un nivel demasiado elevado de satisfacción puede llevar a una baja de la productividad, se considera que la situación ideal es mantener un nivel óptimo de satisfacción .

CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

Existe una importancia primordial en los primeros años de la infancia y, posteriormente en el rol que juega la educación en la formación de la personalidad. Lo que aún hace falta es enseñar la incertidumbre e inventar los medios para forzar a los estudiantes a pensar. Esta forma de educación, en estos medios de enseñanza, estimulará, sobre todo, el desarrollo del hemisferio izquierdo del cerebro, el cual parece que trata principalmente las palabras y los números (lógica), en tanto que la parte derecha del cerebro se reserva para los elementos intuitivos, los cuales se relacionan más con la creatividad .

Según Martindale el cerebro lleva a cabo una emisión de ondas cuyas frecuencias son adecuadas para la actividad creadora. En la mayoría de los individuos que se encuentran en estado de concentración. Así mismo, además de los factores relacionados con la educación, es importante tener en cuenta las relaciones del individuo con las figuras de autoridad. El suero que creció en un medio apremiante donde se veneró la autoridad, desarrolla una personalidad marcada por la dependencia. En realidad, los creadores no son estereotipados ni convencionales y tienen poca inclinación a querer controlar a los demás .

La empresa puede con sus intervenciones, estimular el desarrollo de algunas actitudes y de algunos rasgos de personalidad en el trabajador. Incluso si por ejemplo, la tolerancia en cuanto a la ambigüedad es un rasgo adquirido por el individuo a lo largo de su vida, la empresa puede aumentar en pequeñas dosis esta tolerancia a la ambigüedad o reducir la dependencia del individuo frente a las figuras de autoridad. De acuerdo con Argyris, las organizaciones muchas veces tratan a sus miembros como si fueran inmaduros; según este autor, una persona madura es muy activa, independiente y demuestra mucha agilidad y control de sí mismo .

EL ENTORNO DE LA TAREA

El entorno de la tarea es una de las variables que la organización puede cambiar con mayor facilidad para estimular la creatividad. Comprendiendo las condiciones físicas del trabajo, tales como la iluminación y los distintos elementos de contaminación como el ruido, el calor, etc. que pueden afectar directamente la salud física de los trabajadores . También debe comprender todas las variables psicosociales y culturales que pueden actuar sobre la creatividad, el estrés, la satisfacción y la salud psicológica del trabajador. Según Barrett, el respeto indebido a las políticas, las frecuentes referencias a los antecedentes, las críticas severas en relación con los errores y la preferencia por lo habitual son elementos del clima que extinguen la creatividad. Mientras más aumenta la estructura de los grupos, más disminuyen los distintos elementos de la creatividad, como la facilidad de palabra, la flexibilidad y la originalidad .

RESULTADOS DE LA CREATIVIDAD .

Nivel del individuo .

Creemos que una tarea estructurada de tal manera que estimula la creatividad puede al mismo tiempo aumentar el estrés, aunque es un estrés que provoca satisfac -

ción en virtud de una mayor presencia de desafíos. La presencia de estrés es en sí aconsejable si lleva a la satisfacción .

NIVEL DE LA ORGANIZACION .

Creemos que el rendimiento organizacional aumentará si el clima es propicio para la creatividad. Frente a sus contrarios, la empresa y gerencia creadora posee una -- ventaja en términos de progreso hacia el futuro y hacia nuevos mercados .

MEDIDAS DE LA CREATIVIDAD .

El rendimiento de un individuo no se debe medir tratando de determinar si emplea los medios correctos para lograr un objetivo determinado sino más bien midiendo el nivel de logro del mismo .

CREATIVIDAD COLECTIVA

La creatividad colectiva es, en raras ocasiones, igual a la suma de la creatividad de los individuos. Si el clima es propicio para la creatividad, la creatividad colectiva -- será eventualmente superior en virtud de los efectos de la sinergia .

CREATIVIDAD INDIVIDUAL

La creatividad potencial de los individuos se puede determinar de manera directa por medio de las pruebas de Torrance sobre el pensamiento creativo con la ayuda de palabras. La creatividad individual, se puede medir indirectamente a través de pruebas de personalidad, las cuales permiten saber si el entrevistado posee los aspectos de personalidad propios de los individuos creadores .

Las diferencias individuales, la naturaleza de la tarea, así como el entorno, afectan la creatividad colectiva de la organización. Las empresas llamadas "creadoras" presentan algunas de las características de las empresas innovadoras: estas últimas -- utilizan lo que han creado aquéllas, por primera vez en una situación nueva. En -- resumen, el uso del potencial creativo, el cambio organizacional, la adaptación, al -- igual que la innovación, son interdependientes, y las condiciones organizacionales -- necesarias para que los elementos anteriores surjan pueden ser semejantes si no es que las mismas .

La creatividad se ve afectada por diversos factores. Por lo tanto es interesante saber cuáles son las variables que más afectan a la innovación y a la creatividad. Infinidad de estudios, entre ellos los de Rogers, han demostrado que algunas clases -- de individuos adoptan con mayor facilidad comportamientos innovadores. Por otro la

do, Hage y Aiken demuestran claramente que las propiedades estructurales de la organización están mucho más relacionadas con el índice de cambio de programas que con las actitudes personales frente al cambio . Nosotros encontramos que el entorno de la organización tiene un impacto sobre la capacidad de innovación los resultados indican que las organizaciones complejas y de gran tamaño que se encuentran en un entorno heterogéneo presentan una mayor predisposición a adoptar innovaciones que las empresas pequeñas y poco complejas que se encuentran en un entorno relativamente estable y homogéneo y además las variables personales como la edad, el sexo, el nivel de educación y el cosmopolitismo no originan tantos comportamientos innovadores entre los individuos implicados en esos cambios organizacionales como se nos ha hecho creer. No queremos todavía concluir pero si el clima adecuado para la creatividad no lleva de manera directa a un incremento del rendimiento inmediateo en términos de una mayor producción creativa, dicho clima puede no obstante facilitar una mejor aceptación del cambio en varias de sus formas. La creatividad se debe considerar, más bien, como una medicina preventiva y no como un antibiótico para aliviar infecciones .

CREATIVIDAD INTELECTUAL

La primera y más importante razón es la naturaleza de la contribución profesional al éxito de la empresa. Su labor consiste esencialmente en el esfuerzo creativo intelectual para ayudar a la administración en la elaboración de su política, la resolución de problemas, la planeación, la toma de decisiones y las actividades administrativas.

Ese trabajo profesional no puede "programarse" ni dirigirse en la forma que programamos y dirigimos una línea de montaje o un departamento de contabilidad. Los métodos del ingeniero industrial le son simplemente ajenos. La administración de ese trabajo consiste principalmente en establecer objetivos, los resultados esperados, y en obtener el compromiso profesional para ellos. Parte del valor profesional único es que es capaz de determinar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos que se desean. A menudo, sabe más de esto que el patrón.

Esta clase de contribución intelectual a la empresa no puede obtenerse dando órdenes, mediante prácticas supervisoras tradicionales, o con sistemas estrictos de control, como los que ahora aplicamos a los trabajadores manuales y de oficina. Incluso las nociones tradicionales de productividad, basadas como lo están en conceptos del esfuerzo por unidad de tiempo pequeña como la hora o el día, carecen de sentido con referencia al esfuerzo creativo intelectual o al especialista profesional.

Además, la complicación de los problemas a resolver, la naturaleza de las decisiones a tomar, demandará con frecuencia un esfuerzo colaboracionista de muchos especialistas profesionales de diferentes campos alineados netamente a través de las ciencias de la conducta, biológicas y físicas. Todavía no ha adquirido la administración sino poco conocimiento o habilidad respecto a la administración de esos equipos colaboracionistas, o al desarrollo de estructuras de organización que ayudarán para su utilización eficaz.

En los últimos años ha habido interés considerable por la "creatividad", pero este interés se ha centrado en la identificación de personas con potencial creativo y en trucos tales como las inspiraciones súbitas. La administración no ha reflexionado todavía, con alguna profundidad, sobre lo que significa administrar una organización con gran cantidad de personas, cuya contribución primordial consiste en un esfuerzo intelectual creativo.

Los especialistas profesionales son seres humanos, desde luego, pero sus valores, sus esperanzas y sus necesidades son notoriamente diferentes de las del trabajador

manual sobre quien hemos prodigado nuestra atención en el pasado.

LA INFLUENCIA DEL DIRIGENTE Y LA ÁMBICION

La habilidad para valorizar a las personas y juzgar su talento, real y potencial, se determina en buena parte por dos elementos que no tienen ninguna relación con su capacidad de percepción o con su juicio analítico. Estos factores son: (1) la reputación como dirigente y (2) la importancia que concede el gerente a la realiza--ción exitosa de la tarea.

Si al gerente se le reconoce como un ejecutivo o dirigente que sabe lo que está -- haciendo y hacia dónde va, los empleados inteligentes y ambiciosos lo considerarán el tipo de jefe que desean tener. Esto lo colocará en una posición mejor para escoger a sus ayudantes. Si el reto que le ofrece su trabajo ha logrado absorber completamente todo su interés, estará tan decidido a llevar a cabo su tarea con éxito, que sus prejuicios o preferencias personales tendrán escaso efecto en su juicio. -- Los resultados son lo que cuenta. El gerente selecciona a los mejores hombres, -- porque sabe que ellos son los que más le ayudarán a obtener resultados.

Se dice a menudo que el buen dirigente selecciona subordinados moldeados a su -- propia imagen. Hay mucho de verdad en ello. Al menos se puede intentar. Pero -- se olvida, tal vez, que en tanto esté en una posición de mando, los puntos de vista, las actitudes y el enfoque general que dé al trabajo, tendrán un efecto de freno sobre la actitud y el comportamiento de la gente. Las personas tratan de estar a la altura de la opinión que su superior tiene de ellas. En otras palabras, el su subordinado refleja la imagen de su superior; pero este último debe comprender que, en tanto él detente la autoridad, la imagen del subordinado que él cree ver, no es probablemente la imagen real, sino un simple reflejo de sí mismo.

Mientras el poder de decisión permanece en manos del dirigente, los subordinados trabajan para complementar sus esfuerzos. No se convierten en personas realmen--te tridimensionales, hasta que ellas mismas asumen puestos de autoridad. Con to--da seguridad surgirán como personalidades totalmente diferentes, con sus propias ideas sobre la manera de llevar a cabo sus tareas y sus propios métodos para ha--cerlo.

Es una fortuna que así sean las cosas. De otra manera, un dirigente de recia personalidad imprimiría de tal modo su carácter sobre sus subordinados, que éstos se encontrarían completamente anquilosados dentro de las costumbres del pasado y dejarían de ser creativos. Más aún, serían incapaces de actuar con valor, por su -- propia iniciativa, porque estarían demasiado ocupados tratando de imaginar lo que su antiguo superior habría hecho en circunstancias similares.

CLAVES PARA LA VALUACION Y EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD

¿Que significa todo lo anterior para el administrador que esta como dirigente?

Significa que al valuar las aptitudes, reatividad y talento de los subordinados se desarrolla la delegación de autoridad como la única prueba que le permite al gerente calcular la capacidad de un empleado para responder hacia las exigencias de la Dirección. El gerente no puede conocer con toda claridad y certeza la valía de uno de sus ayudantes. Las opiniones que él tiene, sus metodos de trabajo, su inciativa, su creatividad y su talento, reciben hasta cierto punto la influencia de los puntos de vista, los prejuicios y las actitudes y acciones del supervisor.

Esto no significa que sea un empleado que a todo diga que sí, puede aun llegar a significar todo lo contrario, pero si el trabajador respeta y hasta "admira" al gerente, administrador, jefe o supervisor, usará como modelo de lo que debe ser un líder a su propio jefe, por lo tanto, la labor vital del gerente administrador consiste en darle la oportunidad de desenvolverse al empleado, de desarrollar sus capacidades, de fomentar una variedad de estilos mentales y de detectar, desarrollar y estimular los talentos de las personas con quien trabaja, dentro de un marco amplio de vigilancia que sobre el trabajo general ejerza el administrador, asegurando al mismo tiempo al empleado de que tiene todas las oportunidades posibles de aplicar sus propias ideas en la ejecución de sus deberes.

Una supervisión inteligente evita la comisión de los errores resultantes de la falta de experiencia, de conocimientos o de un juicio maduro. Esto también le permite al gerente dar entrenamiento específico y consejos "sobre la marcha" que muestran los errores al empleado y le ayudaran a corregir sus defectos.

Por lo tanto la administración de las capacidades de cada uno de los subordinados será la base primaria sobre las que los directores trabajarán y fundamentarán su investigación, experimento y estudio aplicando las ciencias del comportamiento a toda el área laboral, midiendo y "controlando" la eficiencia de los métodos y dispositivos favorables para realizar el trabajo, con objeto de que todos puedan utilizar la mejor forma disponible, siempre que se encuentre; y mejorar constante y acumulativa mente, partiendo de lo mejor que se conoce en cualquier tiempo. Pero a menos que se aplique la medición y se registren las causas del éxito o eficiencia con suficiente detalle para que lo entiendan los demás no puede llegarse al adelanto real constante, acumulativo y duradero.

LA REALIZACION DEL TRABAJO ES LA UNICA BASE REAL PARA VALUAR A UN SUBORDINADO

Es imposible predeterminar el éxito que un empleado tendrá en la realización de su trabajo, con una exactitud del 100%. Las pruebas pueden darle información sobre la inteligencia y las aptitudes de los candidatos, permitiendo descartar a los que no están capacitados para ocupar el puesto. Pero la ambición, el valor en situaciones difíciles, la tenacidad y el ingenio, son cualidades que resultan difíciles de medir. Además, la motivación varía. El joven que parecía un trabajador muy capaz cuando sólo tenía pequeñas obligaciones, puede mostrar su mediocridad cuando se le enfrenta a tareas llenas de responsabilidades.

El empleado que se muestra indiferente o aburrido cuando realiza tareas rutinarias, puede responder a las exigencias mayores, en una forma sorprendente. Si se quiere conocer el valor real de las personas que trabajan hay que darles tareas adecuadas a sus habilidades y a su experiencia, permitiéndoles un grado razonable de libertad y observando con mucho cuidado los resultados que obtienen. Así, se tiene la oportunidad de juzgar sus puntos fuertes y débiles. Las normas elevadas de realización que se les exige, impulsarán a los hombres ambiciosos a superarse, y harán aflorar ciertas faltas que de otra manera habrían quedado ocultas en el desarrollo del trabajo mismo.

LAS DEBILIDADES ASI COMO LAS VIRTUDES, DAN FORMA A LA CARRERA DE UN HOMBRE

Un dirigente perspicaz observa estrechamente el desempeño de cada empleado para conocer mejor el carácter de sus subordinados. Mentalmente lleva un registro de los puntos fuertes y de las deficiencias. Este conocimiento permite distribuir las tareas de acuerdo con la capacidad de cada individuo y adaptar los métodos de dirección a los hábitos de trabajo de cada uno de los empleados.

ALGUNOS DEFECTOS PUEDE CORREGIRSE; OTROS DEBEN EVITARSE

Algunas deficiencias pueden ser eliminadas; otras están muy arraigadas y lo único que puede hacerse, en el mejor de los casos, es reducirlas. A la gerencia corresponde determinar si los defectos de un empleado pueden corregirse o si forman una parte inseparable de su carácter. Si sus errores se deben a la inexperiencia, a la falta de atención a los detalles, a la impetuosidad o a la falta de madurez, un cui-

dadoso asesoramiento en el trabajo probablemente los corregirá. Por otra parte, si los errores son resultado de defectos del carácter, puede el gerente proteger al hombre de sí mismo, dándole tareas que no saque a la luz sus debilidades. El dirigente hábil es tan astuto para juzgar a los hombres y tan preciso para sacar provecho de su talento, que los defectos de sus subordinados no les impiden dar buen uso a su capacidad en el cumplimiento de sus deberes.

EL ADIESTRAMIENTO NO ES LA UNICA CONDICION PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS

La tendencia de muchas personas a considerar el adiestramiento como la solución a todos los problemas relacionados con las deficiencias de los empleados, carece de fundamento. La aseveración de que "No se puede hacer un bolso de seda con la oreja de un cerdo" sigue teniendo validez; entonces, ¿para qué desperdiciar tiempo tratando de llevar a cabo el entrenamiento? El supervisor o ejecutivo inteligente, concede atención especial a sus subordinados talentosos y ambiciosos, porque sabe que una de sus principales responsabilidades es preparar a su propio sucesor. Algunos dirigentes se niegan a hacer esto, porque consideran que eso los expondrá a la acusación de tener favoritismos. Podría ser así, pero una organización competitiva requiere personas competitivas en los puestos clave. No hay nada de malo en tener "protegidos" a quienes se les brinden oportunidades especiales de prepararse para un puesto directivo, siempre que a todos se les dan iguales posibilidades de llegar a ser protegidos y siempre que quienes ocupan tal posición, hayan demostrado por medio de su trabajo que la merecen.

COMO OBTENER EL MAYOR PROVECHO DE LO QUE SE TIENE

Muy pocos administradores tienen la oportunidad de seleccionar todo el personal con el que cuentan. A menos que sea muy afortunado, indudablemente hay personas en su grupo de trabajo a quienes se despediría con gusto si se pudiera. Algunas las heredó, otras han estado allí tanto tiempo, que casi podrían ser consideradas como muebles de oficina y otras más las seleccionó el gerente, pero no respondieron como se esperaba.

Aunque el administrador sea lo bastante realista para comprender que debe sacar el mayor provecho posible al personal con el que cuenta, no hay razón para que no pueda encaminar inmediatamente sus esfuerzos hacia el mejoramiento de los recursos humanos de que dispone. El sitio donde se puede empezar es en la selec-

ción . Si se echa mano de toda su atención y su buen juicio al seleccionar a las - personas que trabajan en un departamento, gradualmente se irá formando el equipo de empleados que se desea. Muchos superintendentes y ejecutivos prestan poca --- atención a las personas que contratan. Delegan dicha labor a un subordinado o la - dejan totalmente al departamento de personal. Si un nuevo empleado no hace su tra - bajo satisfactoriamente, este tipo de administrador se queja de que alguien le falló.

EL VALOR DEL PERIODO DE ORIENTACION

Independientemente de su habilidad del empleado, el administrador cometerá errores. Los errores de juicio son humanos. Pero el mayor problema que afronta una organi - zación, es la negativa de su equipo administrativo a admitir sus errores, especial - mente en lo que se refiere a la selección de personal. Muchos ejecutivos han permi - tido, a sabiendas, que un subordinado ineficiente continúe en su puesto, porque - no les gusta reconocer que lo juzgaron mal cuando lo contrataron.

Si el gerente se equivoca al evaluar a un empleado, la única forma de reducir las - consecuencias del error es actuar rápidamente. Si el empleado es deficiente en algu - na habilidad o cualidad necesaria para el desempeño satisfactorio de su trabajo, no le hace ningún favor conservándolo en el puesto con la vana esperanza de que ocu - rrirá un milagro y el hombre mejorará en su labor. El ejecutivo decidido actúa inme - diatamente y se libra del empleado ineficiente. Esta no es una tarea agradable; pe - ro la satisfacción de los dirigentes con espíritu de competencia, estriba en la reali - zación del grupo, no en la terapia colectiva.

La obligaiación hacia un subordinado, es darle amplia oportunidad de satisfacer las - exigencias de su empleo. Esta oportunidad incluye las instrucciones y los consejos _ que necesita para trabajar en forma eficiente. Si el subordinado fracasa, el gerente tiene una obligación mayor hacia él mismo, hacia su compañía y hacia los demás em - pleados, cuyos esfuerzos está él menoscabando. Es posible que hasta resulte una - ayuda para el empleado incapacitado, sacarlo de un puesto en el cual tiene pocas - probabilidades de triunfar.

"Cuando la Academia Militar de los Estados Unidos dio de baja a James Whistler, en - tregó al mundo un gran artista. Cuando un director disgustado le dijo a John Ba - rrymore que el periodismo no era trabajo para él, el arte escénico adquirió un ge - nio". Aún si el gerente sabe posteriormente que un hombre al que una vez descar - tó por incapaz ha logrado tener éxito en la misma actividad, no debe creer por eso que su juicio fue necesariamente erróneo cuando tomó aquella decisión. Tal vez el -

fracaso lo acicateó para triunfar en otra parte.

LA VALUACION DE LAS PERSONAS: ESTIMULO DEL TALENTO

Como el progreso del gerente en la administración depende de qué tan bien aplique sus conocimientos técnicos, su inteligencia, su experiencia, su valor y su iniciativa a la complicada tarea de coordinar las actividades de diversas personas, puede percibirse fácilmente de que un error en la selección y valuación de los ayudantes podría causar tremendas dificultades y aún el fracaso de los planes. Pero es también evidente que si el gerente puede adquirir la perspicacia suficiente para apreciar -- las aptitudes y deficiencias de las personas, podrá rodearse de empleados capaces, que faciliten su propio trabajo y que permitan simultáneamente, crearse una reputación de buen dirigente. La siguiente guía puede ayudar a aumentar su capacidad -- para apreciar las habilidades de los empleados (25):

1. No se formen juicios precipitados. Muchos hombres, competentes creen sinceramente que están dotados de notables poderes intuitivos que les permiten -- tomar decisiones instantáneas sobre la capacidad o el carácter de otras personas. Nunca se engañe de ese modo. No existe algo semejante a una cámara Polaroid mental, que produzca fotografías instantáneas de la capacidad de las -- personas. La única forma de probar un melón, sigue siendo comérselo.
2. No piense que las peculiaridades físicas son indicadoras del carácter. Si usted cree que la naturaleza diseñó algún código basado en el aspecto físico y -- que si es correctamente interpretado puede revelar la naturaleza interior de las personas, está cometiendo un grave error, que puede crearle muchos problemas en la selección de personal.
3. No llegue a conclusiones súbitas sobre la capacidad de un subordinado, basándose solamente en un éxito o en un fracaso. El hecho de que un empleado haya hecho un trabajo notable en cierta tarea particular, no significa necesariamente que tendrá éxito en todo. Del mismo modo, el fracaso en una tarea no prueba de manera definitiva que en una persona incompetente. Algunas personas aprenden por medio de los fracasos; a otras, el éxito las destruye. Su labor es medir el trabajo total bajo circunstancias variadas, especialmente en situaciones de presión intensa.
4. No depende demasiado de ciertos recursos especiales para valuar a las personas. Las pruebas de personalidad son útiles. También lo son ciertas medidas

más objetivas, tales como las pruebas de inteligencia o de aptitudes. A menos que la situación sea muy especial, suele ser poco acertado pasar por alto el resultado de una prueba, sobre todo si ésta demuestra que el empleado carece de los conocimientos que exige el empleo. Más bien debe considerar a la prueba como un factor negativo. La experiencia que usted tiene, su conocimiento del hombre (si posee tal conocimiento), su juicio sobre los motivos que lo impultan, son medidas más objetivas para conformar su criterio. No hay ningún sistema automático para juzgar a las personas; tiene usted que conocerlas, conocerlas, como individuos, para saber cómo reaccionarán ante ciertas situaciones particulares o pruebas duras.

5. No menosprecie la técnica. Muchos administradores ven con desprecio a los sistemas formales de valuación o a los métodos de selección de personal, para la contratación de empleados considerándolos como simple papeleo inútil. Tal concepto revela falta de visión. Aunque nunca debe permitirse que la técnica se convierta en una tirana es preciso recordar que su objeto consiste en llevar los métodos a la práctica. Sin la aplicación cuidadosa de los sistemas, la administración está expuesta al fracaso. El supervisor o el ejecutivo que menos precian los procedimientos formales, revelan con ello su propia incapacidad. Un programa adecuado y completo de valuación y selección, garantiza al hombre encargado de administrarlo que no caerá en la trampa del juicio apresurado, ni tomará decisiones erróneas a resultas de informes inadecuados o incompletos.

6. Trabaje en estrecha armonía con el departamento de personal. Si su compañía cuenta con departamento de personal, aprovéchelo. Los expertos en relaciones con los empleados lo mantendrán bien informado sobre los progresos en materia de selección y valuación, y le ayudarán a aumentar su habilidad en estas actividades administrativas, mediante la aplicación de métodos comprobados. El departamento de personal puede también ayudarlo en la selección de empleados nuevos. Sin embargo, la decisión final en este sentido debe ser de usted. Nunca eluda su responsabilidad, dejando en manos de otros ejecutivos deberes que le corresponden por derecho.

7. Conozca a sus empleados como individuos. Sólo conociendo a las personas como tales, puede usted juzgar sus habilidades. Este conocimiento le permite delegar autoridad con acierto. Le corresponde a usted, como director de una fuerza de trabajo, conocer la capacidad de cada uno de sus subordinados -la

capacidad real y la potencial- y señalar tareas sobre dicha base. De ese modo puede usted lograr que den su máximo rendimiento.

8. Fije normas elevadas de trabajo. Para forjar buenos empleados, es preciso fijar normas elevadas e insistir en que sean observadas en forma consistente. Cuando un empleado no logre alcanzar los niveles fijados, averigüe el motivo. Quizá necesita más adiestramiento; tal vez le falta motivación o simplemente es incapaz de hacer el trabajo. Al conocer usted sus deficiencias, puede ayudarlo a corregirlas o asignarle otro tipo de trabajo. Usted puede valorar a las personas tomando en cuenta sus defectos como sus virtudes, especialmente la determinación que demuestran por superar sus defectos.

9. No tolere un trabajo descuidado por parte de los empleados más antiguos. El buen dirigente nunca permite que nadie se sienta tan seguro en su empleo, que se siente a esperar tranquilamente el momento de su jubilación. Si usted tolera una actitud de "Ya trabajé mucho" en cualquier empleado, destruye el espíritu de su grupo y abate el nivel de sus normas de trabajo.

10. No deje que los prejuicios afecten su buen juicio. Su principal objetivo debe ser el éxito de la organización como un todo y eso depende del éxito que logran usted y los demás administradores en su labor de dirección. Usted quiere que el hombre adecuado ocupe el puesto correcto. Para lograrlo su principal preocupación debe ser su competencia, es decir, su capacidad. Si usted permite que sus prejuicios nublen su razón, nunca podrá valorar correctamente a las personas. "¿Mi mayor error? Nunca pensé que los hombres gordos pudieran lanzar", confesó suspirando el entrenador de los Gigantes de Nueva York, cuando su equipo perdió el banderín a manos de los Dodgers de Brooklyn. ¿Por qué? Porque la clave del triunfo de los Dodgers fue la actuación extraordinaria de un antiguo lanzador de los Gigantes, el "Gordo" Fred Fitzsimmons.

VII QUINTA PARTE

METODOLOGIA

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

La Tesis que proponemos se resume en estos terminos:

¿TIENE RELACION EL TALENTO QUE LAS PERSONAS POSEEN CON LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION DONDE ESTOS LABORAN?

La Administración del Talento se basa en el supuesto de que los empleados son personas capaces de expresarse integralmente.

Ello significa que los gerentes (vistos como verdaderos líderes) saben quiénes son, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y cómo aprovechan al máximo las primeras y compensan las segundas. Los gerentes deben saber que quieren, porque lo- quieren, y cómo comunicar a sus subordinados lo que desean para obtener su Ta- lento o habilidad (definimos habilidad como componente del Talento) y su coopera- ción y apoyo.

Con base en ello discutimos el uso del termino " recursos humanos", en la medida- en que las personas no son solamente piezas de un engranaje productivo. He aqui, un excelente material para la reflexión.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Las calificaciones en una prueba de aptitudes (como parte del Talento) se correlacionan significativamente con la Eficiencia a través de un criterio subjetivo .

SUJETOS

La Población estudiada consistio en TODO el UNIVERSO de nuestro departamento - experimental, lo que permitio medir a cada uno de los empleados y tomar en cuenta cada una de las características personales que estos individuos poseen, facilitandonos su estudio personal y posibilitandonos la generalización de nuestros descubrimientos en un entorno global.

Los sujetos estudiados y que sirvieron de medida experimental se detallan a continuación, tanto su departamento, area y dependencia así como su carga laboral y nivel escalafonario, siendo los siguientes:

EMPRESA: Telecomunicaciones de México

DEPARTAMENTO: Servicio telegráfico internacional.
(Oficina de Contabilidad y Operación).

-Enrique Soto Martínez

Oficina de operación

Supervisor

Nivel 15

Edad 48 años

Actividad: Supervisa y ejecuta ordenes del jefe de oficina, asi como vigilar todo el sistema operativo del area.

- Carlos Rodriguez Lee

Oficina de operación

Supervisor

Nivel 15

Edad 38 años

Actividad: Supervisa y ejecuta ordenes del jefe de oficina, asi como vigilar todo el sistema operativo del area.

-Lourdes Cisneros Mtz.

Oficina de operación

Supervisor

Nivel 15

Edad 27 años

Actividad: Supervisa y ejecuta ordenes del jefe de oficina, asi como vigilar todo el sistema operativo del area.

- Patricia Luna Pacheco
Oficina de operación
Tecnico especializado en Comunicaciones
Edad 30 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.
- Carlos Aranza Buendia
Oficina de operación
Tecnico Especializado en comunicaciones
Edad 28 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.
- Dolores Granados Romero
Oficina de operación
Tecnico Especializado en comunicaciones
Edad 49 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.
- Rúben Vanegas Sarmiento
Oficina de operación
Tecnico especializado en comunicaciones
Edad 52 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.
- Abelardo Carreño Rodríguez
Oficina de operación
Tecnico especializado en telecomunicaciones
Edad 39 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.

- Laura Gamdo Soltelo
Oficina de operación
Tecnico especializado en comunicaciones
Edad 31 años
Nivel 12
Actividad: Transmisión de mensajes a todo el mundo.
- Martha Gasca Vargas
Oficina de operación
Tecnico especializado en comunicaciones
Edad 29 años
Nivel 12
- Gloria Rodríguez Loyo
Oficina de contabilidad
Auxiliar de contabilidad
Edad 49 años
Nivel 12
Actividad: Facturación, contabilidad y negociación de pago del servicio realizado a todo el mundo por países.
- Ma. Esther Hernandez Rojano
Oficina de contabilidad
Supervisor
Edad 55 años
Nivel 15
Actividad: Elaboración de nuevos mecanismos para llevar acabo la contabilidad a nivel Dirección, así como vigilar la buena elaboración de la contabilidad.
- Hipólito Perez Gonzalez
Oficina de contabilidad
Auxiliar de contabilidad
Edad 38 años
Nivel 12
Actividad: Llevar acabo la contabilidad del servicio realizado a todo el mundo.

- Patricia Segura Cabrera
Oficina de contabilidad
Auxiliar de Contabilidad
Edad 29 años
Nivel 12
Actividad: Llevar a cabo la contabilidad del servicio realizado a todo el mundo.
 - Beatriz Vidales Perea
Oficina de contabilidad
Auxiliar de contabilidad
Edad 33 años
Actividad: Llevar a cabo la contabilidad del servicio realizado a todo el mundo.
 - Carmen Montealegre Cariño
Oficina de contabilidad
Auxiliar de contabilidad
Edad 19 años
Nivel 12
Actividad: Llevar a cabo la contabilidad del servicio realizado a todo el mundo.
 - Claudia Nigenda Camacho
Oficina de contabilidad
Auxiliar de contabilidad
Edad 28 años
Nivel 12
Actividad: Llevar a cabo la contabilidad del servicio realizado a todo el mundo.
 - Salvador Lopez Rivera
Oficina de operación
Auxiliar de operación
Edad 49 años
Nivel 12
Actividad: Analisis de telegramas y enrutarlos a su destino correcto por medio de claves internas de la oficina o sistema.
- * La empresa se dedica a la transmisión, contabilidad, analisis y aclaración de mensajes depositados por el usuario al extranjero o viceversa.

- * Consistente en 4 turnos al día. Es decir que se da servicio todo el año (365 días) y las 24 horas de c/día.
- * Empresa descentralizada del globo Federal.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados consistieron en dos cuestionarios de percepción de habilidades subjetivas aplicado a los sujetos tanto de estudio como de observación y una prueba específica de medición de habilidad e inteligencia como parametro de eficiencia real por parte de los trabajadores estudiados.

Cada uno midio grado de habilidad como componente del talento y eficiencia personal por otro.

Los dos primeros cuestionarios estuvieron dirigidos a los Supervisores y a los propios empleados bajo un Esquema de 'Jerarquización' preguntando las siguientes acepciones (Ver Anexo 1):

A LOS SUPERVISORES:

1. Quien considera Usted más eficiente en su departamento?
2. Quien cree usted que es la persona más TALENTOSA?
3. Jerarquize de mayor a menor número a las personas con quien trabaja de acuerdo a su HABILIDAD en el trabajo?

A LOS EMPLEADOS:

1. Si le encargaran un trabajo Muy Importante a quien escogeria (Jerarquize).
2. A quien considera más TALENTOSO de sus compañeros?
3. Quien cree que tenga más HABILIDAD para el trabajo?

La segunda prueba aplicada fue completamente específica, consistió en el examen -- 'BARSIT' que mide grado de eficiencia y de inteligencia percibida en los individuos a través de dos tipos de razonamiento humano (Ver Anexo 2):

- 1) RAZONAMIENTO VERBAL.- Con 30 preguntas de 5 opciones cada una, divididas en tres apartados;
 - a) Sinonimos
 - b) Antonimos
 - c) Analogias
- 2) RAZONAMIENTO MATEMATICO.- Con 15 problemas numericos y matematicos, de 5 opciones de respuestas posibles cada uno; divididos en 4 rubros:

- a) Series Numericas
- b) Exponenciales
- c) Desigualdades
- d) Volumenes y Areas

Las pruebas anteriores fueron todas de opción múltiple (respetando las características de este tipo de exámenes y sometidos a un proceso estadístico de DISCRIMINACION de preguntas, a fin de que estuvieran presentes solo aquellas que median eficientemente el nivel de habilidad de los individuos y desechando aquellas que desviarán el grado de significación real de las respuestas que interferían en el evento estudiado, a través de:

$$1 = 1 = \text{Acierto}$$

$$0 = -1 = \text{Error}$$

Haciendo la sumatoria de todas las preguntas y de los individuos, correlacionándolos con el total de cada una de las opciones donde: $r / N = 1.96 / N$ $P = .05$

Sujetos	$\frac{N}{r}$	-	$\sqrt{\frac{N}{r-1}}$	→	$\frac{20}{5}$	-	$\sqrt{\frac{20}{5-1}}$	1.76 Min.
Opciones	r		$r-1$		5		$5-1$	18.24 Max.

... y fuera de ese rango de respuestas se discriminaron las restantes.

Cada uno de los Instrumentos fueron adoptados por su confiabilidad y Validez (Comprobado estadísticamente en la Correlación Lineal) utilizándose la NORMALIZACION y la PONDERACION, en todos y cada uno de ellos, teniendo un valor de correlación mínimo de .438 para ser significativo.

Asimismo la aplicación de los instrumentos se realizó en una sola medición y vez, tomando como dado el TALENTO para alcanzar un nivel de EFICIENCIA determinado.

PROCEDIMIENTO

Como se menciono se aplicaron dos pruebas de HABILIDADES:

1) HABILIDAD VERBAL

2) HABILIDAD NUMERICA

Para medir los efectos de HABILIDAD como componente del TALENTO y para medir la EFICIENCIA del personal se recurrió a una doble Jerarquización. La primera Jerarquización entre el grupo de empleados que conformaban el propio lugar de trabajo y la segunda jerarquización hecha por los supervisores encargados de la vigilancia y funcionamiento del area laboral.

Se toma como Eficiencia del trabajador (a través del método de Jerarquización) la eficiencia "subjetiva" de acuerdo a ambas calificaciones.

Se realizó un Análisis de Reactivos para obtener la consistencia interna de medición entre los estímulos y cada una de las pruebas, desechandose los reactivos que no tuvieran la correlación mínima establecida de acuerdo al modelo.

Para determinar el peso correspondiente a las dos habilidades se ponderaron los datos de cada uno de ellos por la correlación contra la suma de todos y cada uno de ellos mismos tomandose un solo indicador de habilidad con las pruebas sintetizadas en un solo instrumento.

Se aplica una Jerarquización de la población de los empleados por si mismos bajo el criterio de Eficiencia Relativa de Trabajo, percibida por ellos mismos; y en forma independiente se solicita a los dos supervisores que emitan su juicio sobre la Eficiencia Relativa con respecto a los mismos trabajadores. Esto permite un Estudio de Replicación Directa entre los criterios de eficiencia para garantizar la estabilidad del criterio; correlacionandose el instrumento de evaluación de la habilidad como componente del TALENTO contra los criterios independientes de Eficiencia Subjetiva. Todo esto llevado a cabo por una ESTADISTICA NORMALIZADA de Pearson en donde se obtienen, media, desviación estandar, normalización T, asi como la ponderación y correlación de cada uno de los datos obtenidos, atraves de la regresión lineal, un estudio sobre el coeficiente de correlación lineal (r) proporciona resultados interesantes y entre ellos, la razón por la cual se escoge como medida de correlación lineal, teniendo de tal forma un indicador o medida de fuerza (26) con la que dos variables Y y X se encuentran linealmente relacionadas.

DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Definimos a la existencia del TALENTO en función de la Eficiencia como causa presumible o variable independiente del efecto producido por nuestro estudio.

VARIABLE DEPENDIENTE:

La medición de dicha variable se conceptualiza como las CALIFICACIONES que obtienen las Personas en la medición del "Talento" como HABILIDAD y la relación que guarda con su Eficiencia.

VARIABLES INTERCURRENTES (Extrañas): Dadas las técnicas utilizadas en el manejo de variables, se ejerció un control en el paradigma de las extrañas o intercurrentes; lo que nos permitió el manejo de cada una de ellas bajo el criterio de UNA SOLA MEDICION, controlando las siguientes variables a fin de no contaminar nuestro experimento.

1) Dado que estamos trabajando con un solo Universo no existe sesgo resultante de la SELECCION diferencial en los participantes, al igual que no se percibe REGRESION de las puntuaciones por no existir una segunda medición en nuestro estudio.

2) En lugar de repetir el experimento, se utilizan los datos obtenidos de él, como base de estudio por lo que al aplicar UNA SOLA MEDICION se están controlando:

HISTORIA: El posible efecto del procedimiento utilizado para medir, que puede hacer que los sujetos cambien.

MADURACION: El lapso de tiempo entre una observación y otra, afectando a las variables y medidas.

MORTALIDAD: El abandono selectivo de sujetos.

REACTIVIDAD: El posible efecto del procedimiento utilizado para medir, causando actitudes controvertidas susceptibles de sensibilización.

3) La instrumentación la controlamos a través todos los estudios realizados con el instrumento para obtener consistencia (Estimulo-Instrumento) como CONFIABILIDAD por CONSISTENCIA INTERNA y la VALIDEZ DE CONSTRUCCION Y CONTENIDO a través del mismo proceso.

La CALIDAD CONCURRENTE se establece por la relación con la Eficiencia.

Los procedimientos para medir la CREATIVIDAD son lentos, subjetivos y costosos, por lo tanto se optó por medir el Factor de HABILIDADES como componente del TALENTO.

El control de las variables mencionadas corresponde al control de las fuentes de invalidación interna, que es la mínima imprescindible, sin la cual es imposible interpretar el modelo. Este control está enfocado a la búsqueda de la confiabilidad de los datos, correspondiendo el control de las fuentes de invalidación externa a la generalización de los hallazgos.

VIII SEXTA PARTE

EL EFECTO DEL TALENTO: LOS RESULTADOS

RESULTADOS

A través del manejo de la escala intervalar utilizada (Pearson) pudimos utilizar puntuaciones normalizadas para nuestros rangos de datos, lo que facilitó la comparación directa de las diferentes pruebas que están midiendo tanto eficiencia como habilidades (entendiendo como componente del Talento).

La Prueba se sintetizó en una sola calificación que se ponderó con cada uno de los resultados dándole una jerarquización relativa a fin de que la calificación final se sumara a las diferentes teniendo la calificación más justa posible.

Al cruzar esa calificación que tiene el control de nuestro instrumento y al correlacionarlo contra la jerarquía tanto de empleados como de supervisores con respecto a empleados, se comprueba que el examen bajo el criterio mencionado mide las mismas características que las evaluaciones de percepción subjetiva de calidad.

Por lo tanto se correlacionaron los resultados arrojados por las pruebas (Previamente ponderados) de la siguiente manera.

J E R A R Q U I A		PRUEBA TOTAL	
SUPERVISOR	EMPLEADOS	EMPLEADOS	
X1	X2	X3	Y1
50	50	53	153
53	53	51	157
54	53	53	160
33	33	63	129
60	60	43	163
61	61	41	163
58	58	42	158
56	56	48	160
39	39	60	138
37	37	61	135
41	41	59	141
44	44	50	138
65	63	38	166
47	47	54	148
35	35	67	137
45	45	55	145
65	65	33	163
42	42	56	140
65	66	28	159
50	50	45	145
1000	998	1000	2998

- 1) Calificaciones que dieron los superiores contra las calificaciones que dieron los empleados.
- 2) Calificación que dieron los empleados contra las calificaciones que dieron los supervisores.
- 3) Las calificaciones que dieron los supervisores contra las calificaciones obtenidas en la prueba de habilidades.
- 4) Las calificaciones que dieron los empleados contra las calificaciones obtenidas en la prueba de habilidades.

Corelacionándose positivamente con los siguientes resultados:

- 1 y 2 arrojaron el mismo resultado en 0.998 (ver anexo tratamiento de datos)
- 2 arrojó un 0.936 (ver anexo tratamiento de datos)
- 3 arrojó un 0.944 (ver anexo tratamiento de datos)

Dado los resultados significativos obtenidos entre las variables que manejamos (los cuáles son bastante altos), encontramos que la corelación además de ser positiva y alta, satisface la tendencia de nuestro marco Teórico que expone que la habilidad individual desarrollada por la gerencia se refleja en una eficiencia (en nuestro caso subjetiva) percibida, vía trabajo laboral.

IX CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A la mayoría de las grandes organizaciones les interesa la formación de gente y -- de equipos creativos. El enfoque más usual es tomar un equipo ya existente y volverlo más creativo de lo que podría ser en cualquier otra forma. La técnica de -- "lluvia de ideas" fue pionera en este campo y más tarde la "sinéctica" y el "pensamiento divergente" aumentaron el repertorio de medios disponibles para que abundaran las ideas dirigidas hacia la solución de problemas. Estos métodos son muy -- recomendables cuando los equipos parecen estar inclinados a las características hipercríticas.

Un grupo no solo necesita una cantidad adecuada de ideas, sino que cuanto más -- contribuyan sus miembros a producirlas, mayor será el sentido de compromiso personal con el objetivo que persiguen.

Después del exámen, empezamos a sentir dudas sobre lo adecuado de este enfoque. Era verdad que algunos individuos se paralizaban por ser incapaces de generar un número suficiente de ideas. En realidad, algunos de los empleados de mayor éxito -- tenían una frecuencia inferior al promedio en este aspecto; parecían capaces de lograr unas pocas sugerencias buenas y utilizarlas adecuadamente.

Lo que nos llamó la atención en estos casos fué la sencillez básica del proceso so-- cial. Si se contaba con la combinación adecuada de personas, el acto de creación -- parecía no requerir esfuerzo.

LA UTILIZACION DE LA HABILIDAD CREADORA .

Empezamos a desarrollar algunas hipótesis diferentes sobre las condiciones que producen creatividad en el personal estudiado. Ahora podíamos ver que estimular la -- creatividad de todos los miembros de un grupo tenía claras desventajas. Se presenta el problema de descartar las ideas que no se necesitan. En la práctica, la manera más aceptable políticamente de hacer la selección es combinar las ideas de los -- miembros más dominantes. La búsqueda de un compromiso aceptable puede ser con frecuencia cuestión de tranquilizar mediante objeciones técnicas, cuando hay una -- combinación de propuestas que pueden ser incompatibles quedando en segundo lugar. Para librarse de este peligro, algunas personas proponen la formación de dos equipos, uno para generar ideas y el otro para evaluarlas.

La alternativa estratégica a la de fomentar en todos los miembros de un grupo la generación de ideas es hacer que se entienda y utilice mejor los talentos individuales de los miembros. Algunas personas tiene realmente el don de una mente innovadora.

Una "chispa" original puede iniciar una nueva línea de pensamiento, en cuyo desarrollo todos pueden desempeñar un papel. Entonces se puede tomar una decisión -- sencilla sobre si el paquete resultante es adecuado o no, y eso puede ser la responsabilidad de una persona de criterio maduro.

LA IDENTIFICACION DEL POTENCIAL CREATIVO

Ahora nos encontramos ante el problema de poder identificar a este especialista en la generación de ideas, pudimos obtener información que nos permitió encontrar una relación entre los más prolíficos de los generadores de ideas y las ideas que se utilizaron. La relación sugería que no estaríamos muy descaminados si consideráramos las mayores tasas de proponer como originadas en los miembros más creativos.

Nuestro perfil no era otra cosa que la prueba subjetiva de talento y la prueba de habilidades realizada. A partir de entonces fué una herramienta valiosa para identificar a los individuos creativos. La adoptamos como un medio para garantizar que todos los individuos tenían algún potencial creativo.

En lo referente a la creatividad, el método fué obtener los nombres de muchas personas que se consideraban creativas en su área específica. Diferían de la población general en diez de las dieciseis escalas, con pesos mayores en inteligencia, sensibilidad, y tres de las escalas de introversión. Los creativos también eran más dominantes, socialmente intrépidos, naturales, imaginativos y radicales.

Se piensa por lo general que la habilidad creativa se relaciona de alguna manera -- con la inteligencia medible. Pero además encontramos que una persona creativa tiene una serie específica de características personales que son parte de su carácter y que no dependen de la inteligencia.

EXPERIMENTOS CON CREATIVIDAD

Empezamos una serie de pruebas cuyo objetivo era hacer predicciones sobre las habilidades creativas de individuos que habían obtenido cierto tipo de puntajes en las pruebas subjetivas, escogiendo a los que tenían la combinación más alta de puntajes en la habilidad mental -- en este caso la evaluación de pensamiento verbal y matemático --- y la disposición creativa, situando a cada uno de los que obtenían altos puntajes en un lugar donde su comportamiento pudiera ser observado por un observador independiente.

Al individuo clave, el de perfil potencialmente más creativo en las pruebas, lo llama

mos "hombre talentoso o talento".

De las seis posiciones que podía obtener el cerebro dentro de la compañía como generador de ideas, los talentosos obtuvieron el primer puesto.

Un hombre talentoso desarrolla una sutil estrategia para producir una idea como si fuera simplemente una elaboración de la contribución de otro miembro (sin que lo sea), y obteniendo la aprobación de la compañía puede registrarla como parte del plan de la compañía. Un hábito del hombre talentoso es trabajar muy de cerca con el presidente, actuando como un fiel escriba, pero al mismo tiempo sacando provecho de su posición para lograr la aprobación del presidente para introducir ideas nuevas.

La ventaja de una compañía que contara con un trabajador talentoso se vió ampliamente sustentada. Sin embargo, hasta qué punto la habilidad creativa sea una ventaja, tiene sus límites. Como hemos visto, no siempre se reciben bien las buenas ideas, especialmente si son demasiadas. Se encontró que a las compañías que tenían individuales similares no constituían una ventaja colectiva.

Una compañía creativa no es una compañía pura compuesta por personas que son todas creativas.

LA UTILIZACION DE LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL

El secreto para aprovechar bien un cerebro era reconocer su potencial, darle oportunidades de acción y un rol apropiado; no permitirle continuar con líneas de pensamiento improductivas que le pudieran parecer interesantes, y generalmente mantenerlo en su lugar. El tratamiento dado al Talento tenía una gran influencia en el grado de éxito logrado por una compañía. Podríamos afirmar que una vez que los gerentes que participaban cuenta del valor que podía tener la contribución del Talento, había la posibilidad de una de dos posibles reacciones. O se presentaba un deseo de emulación: todos querían ser talentosos o los gerentes caían en la cuenta de la necesidad de reconocer y utilizar Talentos. Esta última reacción nos pareció mejor y más adaptable, y en la práctica dio mejores resultados para la compañía.

Siete de los talentos obtuvieron el primer lugar, cuatro el segundo y siete el tercer puesto en el orden de propuestas. Ninguno obtuvo el cuarto, el quinto o el sexto.

A los miembros de las compañías los habían motivado, como parte del proceso educativo para que utilizaran los recursos; los registros de los observadores podía darles algo interesante y aplicable al funcionamiento de la gente. La contribución del Talento

to se podía reconocer de inmediato. Los miembros no talentosos podían ahora aumentar la tasa de contribución de su cerebro a voluntad. Esto pudo haber satisfecho su vanidad, pero inevitablemente tuvo el efecto de debilitar cualquier estrategia sensata para la formación de equipos.

Un curso de entrenamiento que utiliza actividades de grupo puede adoptar una actitud apropiada o inapropiada hacia los talentosos. Fue al darnos cuenta de esto -que puede haber perjuicio si los miembros de una compañía interpretan mal lo que llamábamos su rol de equipo-.

TALENTOS PERCIBIDOS

Se agrupó a los individuos considerados creativos y que no lo eran, en términos de sus puntajes en las pruebas, y se analizaron dichos puntajes. Mientras que los talentosos tendían hacia la introversión. Los talentosos podían ser de dos tipos, uno-introvertido y otro extrovertido. Los talentosos (los buenos cerebros) eran inteligentes, muy inteligentes; ambos grupos tenían la tendencia a producir una amplia gama de respuestas.

La sensibilidad mental, la natural franqueza y las tendencias introvertidas de los talentosos desaparecían en el nuevo grupo. En cambio se destacaban las escalas de sociabilidad y entusiasmo, junto con puntajes que indicaban poca ansiedad. Quienes se consideraba cerebros, pero que no se identificaban con la fórmula, podían caracterizarse como indagadores extrovertidos estables.

Ciertamente, eran personas muy interesadas en las ideas nuevas. Pero, más que distinguirse por originarlas, preferían acoger fragmentos de las ideas de otros y desarrollarlas. Eran especialmente hábiles en la exploración de recursos de fuera del grupo. Exploraban tan bien los recursos que resolvimos llamarlos habilitados.

Cuando se juzgaba que el Talento era muy original, también se consideraba que era un tipo raro e inclinado a la soledad. Un habilitado juzgado como muy creativo, generalmente se distinguía por sus relaciones cordiales con la gente y por su habilidad para utilizar los recursos.

Ahora se veía con claridad que una empresa podía beneficiarse teniendo ambos tipos de innovador. Sus roles eran complementarios. El Talento se sentaría en su rincón, pensando las cosas, y a veces logrando algo verdaderamente excelente; el habilitado se cercioraría de que se habían ensayado todas las posibilidades y utilizaría sus especiales habilidades para encontrar tesoros ocultos en los lugares más inesperados.

A veces, se combinan en una sola persona el genio original del talentoso y la habilidad del habil para aprovechar al máximo las oportunidades interpersonales.

LOS TALENTOS EN LOS EQUIPOS

Se combinaron la habilidad estratégica de un talentoso y el oportunismo innovador y la serenidad típicos del investigador de recursos. Generalmente, el pensamiento estratégico poderoso y la agilidad mental de alguien que piensa en forma realista se encuentran en diferentes personas. Existe el peligro de actuar por fuera del rol, consecuencias poco afortunadas.

Irónicamente, aunque muchos participantes en los cursos y seminarios gerenciales trataban de parecer talentos, las realidades de la vida en el mundo exterior mostraban que a los talentos no les iba muy bien. Sus destrezas y habilidades específicas tendían a situarlos en posiciones de tipo técnico especializado de las cuales no podían escapar. Sus ambiciones de incorporarse a los grupos gerenciales amplios se frustraban con frecuencia por el efecto limitante que cualquier experiencia continua tiene sobre el desarrollo de una carrera. Colegas con menos habilidad se movilizaban más porque se podía prescindir de ellos, lo que con el tiempo les dio una hoja de vida que los calificaba para asumir los cargos directivos.

Las organizaciones de mucha tradición rara vez están dirigidas por talentos, a menos que se haya presentado un reto que rompa el énfasis en la continuidad. En esas circunstancias, la necesidad de sobrevivir puede exigir nombramientos que en circunstancias normales no serían posibles.

Aunque los gerentes talentosos son relativamente escasos en las organizaciones y empresas. Las habilidades y cualidades que se necesitan para iniciar una empresa son muy distintas de las que permiten que una empresa consolide su éxito. Por lo tanto, un empresario brillante puede ser a la vez la clave del éxito de una empresa y la razón de su fracaso posterior.

Parece que una regla sencilla que vale la pena observar es que los Talentos no pueden ser rescatados por otros Talentos. Una lección quizá más fundamental es que los Talentos, y todavía más los supercerebros, tienen un rol específicamente creativo en un equipo gerencial, y que si empiezan a actuar fuera del rol sus posibilidades de contribuir se ven severamente reducidas.

LAS CUALIDADES DE LOS HABILIDOSOS

El habil no tiene inhibiciones para averiguar lo que quiere saber valiéndose de otras personas. Esa es su manera natural de actuar. Dirige la conversación con habilidad hacia fines creativos.

Los habilidosos circulan entre la gente, descubren lo que está sucediendo, y hacen preguntas bien pensadas. "Es el ejecutivo que nunca está en su oficina, y que si está allí es porque está hablando por teléfono". Como consecuencia, tienen habilidad para negociar. Pero también tienen facilidad para iniciar cosas.

Hemos visto que la simple generación de ideas no es una medida de la creatividad de un equipo. Parece más bien que la creatividad es uno de los aspectos del funcionamiento de un equipo, y que es un aspecto que debe cubrirse bien. Hemos identificado dentro del equipo a dos personas: el Talento y el Habil, que de maneras diferentes tienen destrezas especiales para proporcionar al equipo el elemento innovador -- que requiere. Que un organismo pueda aprovecharlo o no, depende de varios factores, entre los cuales se cuenta el liderazgo con que cuente la Organización.

X CITAS

CITAS

- 1) Howell William C. Psicología Industrial y organizacional. Trad. Pedro Rivera - Ed. el Manual Moderno, México, 1979, pag. 250.
- 2) Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing humano Resources. 2nd., Edition (Englewood Cliffs, N y Prentice-Hallinc), 1972.
- 3) Citado por Jose María de Anzizo en el "Management ¿arte o ciencias?" Biblioteca de la Empresa, Madrid, 1986.
- 4) Loc. cit.
- 5) Droker, F. Peter. Management, Holt, New York, 1974, chapter 36.
- 6) Freemantle David. El Super Jefe. Ed. Norma, Bogota, pag. 160.
- 7) Tomado del libro "La Cultura Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japones" cap. 7 "Una Cultura Z".
- 8) Ibid., pag. 29.
- 9) Thompson, Philip. Circuitos de Calidad: Como hacer que funcionen, Ed. Norma, Bogota, 1984, pag. 204.
- 10) Loc. cit.
- 11) Cherns A. "Perspectives on Quality of Working Life" Journal of Occupational Psychology, 48, 1975, pags. 155-167.
- 12) Scashore L. E Defining and Measuring the Quality of Working Life, in The Quality of Working Life, The Free, Press, Londres, 1975, pag. 106.
- 13) Turcotte, Pierre. Calidad de vida en Trabajo Antiestres y Creatividad, Ed. Trillas, Colección desarrollo de Rec. humanos, Trad. Thelma Bajos, México, 1986, cap. 2 "La Calidad de Vida en Trabajo".
- 14) Druker, P. F "Les organization del año 2000" Harvard L-Espansión, Primavera, 1980, pag. 56.

- 15) Platonov, K. Psicología Recreativa, Ed. Cultura Popular, 7a. Reimp., México, 1975, cap. VI, pag. 31.
- 16) Ibid., pag. 315.
- 17) Druker F. Peter. Management, op. cit., cap, 36,
- 18) Michel, Guillermo. La Ecología de la Organización, cap. III, El Medio Ambiente externo.
- 19) "Theory X and Theory Y "for Douglas Me Gregor en Organization Theory, Penguin, London, 1973, pags. 305-323.
- 20) Druker F. Peter. op. cit., pag. 461.
- 21) De Shietere, J.C. y Turcott, P.R., La dynamique de la creativite dans l'entreprise, Dunod el POM. Paris, 1977.
- 22) Smith, R.L "The Special Theory of Creativity" The Journal of Creative Behavior, Vol. 7, num. 3, pags. 165-173.
- 23) Mettal, W.G "Sistemas Generales y solución de Problemas Creativos", The Journal of Creative Behavior, vol. II, num. I, 1977, pag. 53-66.
- 24) Loc. cit.
- 25) Jennings. Preparación de Personal Competente, pags. 42-45.
- 26) Mendenhall, Reinmuth, Estadística para Administración y Economía, Grupo Editorial Iberoamerica, Trad. Joaquin Días Sais, México, 1978, pag. 341.

XI BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Achiles de Faria, Mello Fernando. Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Integral, 4a. Edición, México, Editorial Limusa, 1989.
- Austin, Nancy y Tom Peters. Pasión por la excelencia: Un liderazgo diferente, ed. Lasser Press, México, 1985.
- Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, 4a. edición, México, Editorial Trillas, 1989, 532 pp.
- Aldag Roman y Arthur P. Brief. Diseño de Tareas y motivación del personal, editorial Trillas, México, 1983, 155 pp.
- Bennis, Warren. Como llegar a ser lider, Bogota, Colombia, editorial Norma, 1990, 320 pp.
- Blake, Menzies James. Preparación de personal competente, editorial CECSA, México, 1984, 152 pp.
- Blake, R. Roberto y Mouton, Jane S. Cómo trabajar en equipo, Bogota Colombia, editorial Norma, 1990, 202 pp.
- Blanchard, Kenneth and Paul Hersey. Management of organizational behaviour: Utilizing human resources, 2nd. edición (Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Inc., 1972).
- Brunet, Loc. El clima de trabajo en las Organizaciones.
- Casse, Pierre. La Administración del talento: Un reto para la gerencia de los años noventas en oficina Eficiente, 1990, vol. 35, pag. 6-13.
- Casse, Pierre. Perspectives for managers, in IMEDE, Behaviour Organization, Suiza, Vol. número 5, 1989.
- Cherns, A. "Perspectives on the Quality of Working Life", Journal of Occupational Psychology, 48, 1975, pag. 155-167.

- DeVille, Jard. La psicología del liderazgo, editorial Grijalbo, México, 1984, 183 pp.
- Donnelly, H. James., Gibson, James L. y Ivancevich, John M. Fundamentos de dirección, México, Ed. Uteha, 1978, 490 pp.
- Druker, F. Peter. Management, Holt, New York, 1974, cap. 36 "The esprit of performance" pag. 455-463.
- Druker, F. Peter. Technology, Management an Society, Pan, Pocket Books, London, 1970.
- Efiedler, Fred. y Martín M. Chemers. Liderazgo y Administración efectiva, editorial Trillas, México, 1985, 183 pp.
- Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, ed. Aguilar, Madrid, 1968, Vol. III, "Comportamiento Administrativo".
- Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa, editorial Orbis, Navarra España, 1985, Vol. IV y V "El Management. Arte o Ciencia" y "El lado - Humano de las Empresas".
- Ensayo sobre las Clases Sociales en México, editorial Nuestro Tiempo, México D.F., 1970.
- Flanagan, J.C. Project Talent: the First National Census of Aptitudes and Abilities, En Gronlund, N. (dir). Readings in measurement and evaluation. New York, Macmillan, 1968.
- Flippo, Edwin B. Principios de administración de personal, 2a. ed., editorial Mc. Graw Hill, 1984, 524 pp.
- Freemantle, David. El super jefe, Trad. Gisela Rosas, Bogota Colombia, Ed. Norma, 1990, 268 pp.
- Hage, J. y Aiken, M. "Program Change and Organizational Properties, A Coparative Analysis" Amerian Journal of Sociology, 1972, pag. 503-519.

- Haro, Leeb Luis. Manual de relaciones humanas, 1a. reimp. de la 3a. ed., editorial Ed. Eicol, México, 1978, 191 pp.
- Herzberg, Federick. "The Motivation-Hygiene Theory" en Management and Motivation, Penguin, London, 1973, pag. 86-90.
- Howell, William C. Psicología industrial y organizacional, Trad. Pedro Rivera, México, ed. El manual Moderno, 1979, 368 pp.
- Huse, Edgar. El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo interamericano de Desarrollo, Bogota, 439 pp.
- Ishikawa, Kaoru. Que es control total de calidad? "La Modalidad Japonesa", Trad. David J. Lu. Bogota Colombia, ed. Norma, 1986, 209 pp.
- Jennings, Parin. Perspectivas del desarrollo Organizacional
- Juran, J.M. Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos, México, ed. Díaz de Santos S.A., 1989, 363 pp.
- Kerlinger, N. Fred. Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento, Ed. Interamericana, México, 1978.
- Kolb, A. David. Psicología de las organizaciones: Problemas contemporaneos, 2a. ed. editorial Prentice Hall, México, 1990.
- Koontz Harold, Cyril O'Donell y Heinz Weihrich. Administración, Trad. Suari Jaled de Allub, 2a. edición, editorial McGraw Hill, México, 1985, capitulos 21-24, 758 pp.
- Likert, R. "The principle of Supportive Relationships" en Organization Theory, Penguin, London, 1973, pag. 279-304.
- Maier, R.F. Norman. Psicología Industrial, editorial Rialp, S.A., México, 1969, cap. "Causalidad de la Conducta".
- Maslow, Abraham. La personalidad Creativa, editorial Kairos, México, 480 pp.

- Mendenhall, William y James E. Reinmuth. Estadística para administración y economía, Trad. Joaquín Días Saiz, México, Grupo editorial Iberoamerica, 1988, 705 pp.
- Merril, Harwood F. Clasicos en Administración, 5a. reimp., Trad. Aurelio Romeo, México, 1985, 457 pp.
- Meredith, R. Belbin. Equipos Gerenciales: El porque de su exito o fracaso, editorial Norma, Colombia, 1984, 198 pp.
- Miner, John B. Psicología aplicada a la organización humana de la empresa, Buenos Aires, Argentina, ed. Paidos, 1977, 310 pp.
- Michel, Guillermo. La ecología de la organización, cap. III "El medio Ambiente Externo".
- Nathan L. Wetten. El surgimiento de una clase Media en México, ed. Nuestro Tiempo, México, 1970.
- Ouchi, William. Teoria Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafio japonés, editorial Fondo Educativo Interamericano, México, 1982, 296 pp.
- Penguin, Dictionary of Economic, Penguin Books, London, 1974.
- Platonov, K. Psicología Recreativa, 7a. reimpression, México, editorial Cultura Popular, 1975, 450 pp.
- Reyes, Ponce Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Practica, segunda parte, ed. Limusa, 17a reimpression, México, 1980, 386 pp.
- Reddin, J.W. Efectividad Gerencial, editorial Diana, México, 1974, 408 pp.
- Rodriguez, Estrada Mauro. Liderazgo: Desarrollo de habilidades Directivas (Manual Moderno: Serie Capacitación Integral), México, 67 pp.
- Roggers, E. M. Difussion of Innovations, The Free Press, Nueva York, 1962.
- Seashore, S.E. "Defining and Measuring the Quality of Working Life" en The Quality of Working Life, The Free Press, Londres, 1975, 106 pp.

Shruden/Serman. Administración de Personal, México, 230 pp.

Stauss y Sayles. Personal, ed. Herrero Hnos, Mes., 1969.

Turcotte R. Pierre. Calidad de vida en el trabajo: Antiestres y Creatividad,
(Colección: Desarrollo de Recursos Humanos), Trad. Thelma Eugenia
Bajos, editorial Trillas, México, 1986, 182 pp.

"Theory X and Theory Y" por Douglas McGrengor en Organization Theory, Penguin,
London, 1973, pag. 305-323.

Thompson, C. Philip. Círculos de calidad, "Como hacer que funcionen", Trad.
Adriana Hassan, Bogota Colombia, ed. Norma, 1984, 204 pp.

Weber, Max. El político y el científico, Alianza editorial, Madrid, 1967.

XII ANEXOS

CUESTIONARIO DE RAZONAMIENTO VERBAL Y NUMERICO**INSTRUCCIONES.**

Escoja, de entre las cinco opciones de respuesta, la palabra cuyo significado sea el mismo o el más parecido al del enunciado.

1. REYERTA ES

- A) PELEA
- B) EMPACA
- C) REMIENDO
- D) MALDAD
- E) BENEVOLENCIA

2. ARRULLO ES

- A) ARROLLAR
- B) CUYO
- C) ARRUMA
- D) SUSURRO
- E) ARSENIATO

3. EXHORTAR ES

- A) SOLICITAR
- B) ENTONAR
- C) RESPIRAR
- D) PESAR
- E) APOSTAR

4. ESPIRITU ES

- A) CORPORAL
- B) MUERTE
- C) ALMA
- D) FISICO
- E) ESPIRITO

6. INEPTO ES

- A) INGRATO
- B) TONTO
- C) INCOMPLETO
- D) CAPAZ
- E) CANALLA

7. FUGA ES

- A) SALIDA
- B) ACARREO
- C) EXPUSION
- D) DESTIERRO
- E) EXCLUSION

8. PULCRO ES

- A) SUCIO
- B) LIMPIEZA
- C) NORTE
- D) NOBLEZA
- E) RIQUEZA

9. QUITAR ES

- A) PONER
- B) DEPOSITAR
- C) ELIMINAR
- D) AGARRAR
- E) DESENVOLVER

5. RADA SIGNIFICA

- A) RADIAR
- B) COLCHA
- C) BAHIA
- D) RARO
- E) LADRA

10. INTELIGENTE ES

- A) CAPAZ
- B) INEFICIENTE
- C) TENUE
- D) AGRADABLE
- E) DESAGRADABLE

INSTRUCCIONES. Seleccione de entre las cinco opciones de respuesta, la palabra cuyo significado sea lo más opuesto, al de la palabra subrayada.

1. RADIANTE ES OPUESTO A

- A) LUMINOSO
- B) SOLEADO
- C) RADIAL
- D) TENUE
- E) OPACO

6. ACUOSO ES OPUESTO A

- A) CARRO
- B) AGUA
- C) NEGRO
- D) ALEGRE
- E) AZUL

2. ACUSO ES OPUESTO A

- A) VACIO
- B) JUGOSO
- C) AGRIO
- D) DULCE
- E) SECO

7. ALEGRE ES OPUESTO A

- A) TRIZTE
- B) SOÑADOR
- C) SATISFECHO
- D) ENCANTADOR
- E) SUBJETIVO

3. TORNAR ES OPUESTO A

- A) ENROLLAR
- B) RESTITUIR
- C) REGRESAR
- D) ESTANCARSE
- E) AMARTILLAR

8. TRIZTE ES OPUESTO A

- A) ENOJADO
- B) ALEGRE
- C) HONRRADO
- D) AHORRATIVO
- E) DESHONESTO

4. VERRUGO ES OPUESTO A

- A) TACAÑO
- B) GASTALON

9. SINCERO ES OPUESTO A

- A) AGRADABLE
- B) SOLLOZO

- C) AVARO
- D) USURERO
- E) CARISMATICO

5. ZURRIDO ES OPUESTO A

- A) SUAVIDAD
- B) GOLPE
- C) INTRNQUILIDAD
- D) ZUZO
- E) ZURRA

- C) RICO
- D) AHORRATIVO
- E) MENTIROSO

10. TRABAJADOR ES OPUESTO A

- A) FLOJO
- B) FRIO
- C) CALIENTE
- D) ONEROSO
- E) TENAZ

INSTRUCCIONES. En cada uno de los siguientes ejercicios relacione las analogías.

1. ENERO ES A DICIEMBRE COMO

- A) BUSQUEDA ES A HALLAZGO
- B) DIA ES A NOCHE
- C) PREFACIO ES A EPILOGO
- D) ENCUENTRO ES A DESPEDIDA
- E) UNO ES A DOCE

2. LAPIZ ES A ARBOL COMO

- A) LUZ ES A PILA
- B) DINERO ES A LUJO
- C) PIEDRA ES A MINA COMO
- D) DIAMANTE ES A CARBON
- E) FLOR ES A ORNATO

3. RASCISTA ES A PREJUICIO COMO
ANTISEMITA ES A

- A) PERJUICIO
- B) ESTEREOTIPO
- C) MELANCOLICO
- D) CONTRADICTORIO
- E) DIALECTICA

4. RACHA ES A FORTUNA COMO SUERTE
ES A

- A) FRACASO
- B) MALVIVIDO
- C) PERDIDA
- D) FELICIDAD
- E) GANANCIA

5. TRIANGULO ES A TRES LADOS
COMO POLIMORFO ES A

- A) MUCHOS LADOS
- B) POCOS LADOS
- C) VARIS LADOS
- D) POCAS FORMAS
- E) MUCHAS FORMAS

6. VINO ES A UVA COMO SIDRA ES A

- A) BAR
- B) FRUTA
- C) BEBIDA
- D) BRINDIS
- E) MANZANA

7. MADERA ES A PUERTA COMO VIDRIO ES A

- A) TRANSPARENCIA
- B) VENTANA
- C) EDIFICIO
- D) CRISTAL
- E) ILUMINACION

8. BUJIA ES A CARRO COMO CAMA ES A

- A) DORMIR
- B) LEVANTAR
- C) ACABAR
- D) NADAR
- E) BAÑAR

9. JABON ES A LAVAR COMO PEINE A 10. LIBRO ES A LEER COMO ALBERCA A

- A) JUGAR
- B) PEINAR
- C) SACUDIR
- D) ESCUCHAR
- E) LEVANTAR

- A) EJERCICIO
- B) AGUA
- C) NADAR
- D) EXPLORAR
- E) LAVAR

INSTRUCCIONES. De las opciones que se le dan, elija la que complete la serie.

1. 1,2,3,4,5...

EL NUMERO QUE SIGUE ES:

- A) 7
- B) 9
- C) 6
- D) 8
- E) 10

2. 2,5...11.14.

EL NUMERO QUE FALTA ES:

- A) 8
- B) 12
- C) 13
- D) 15
- E) 33

3. 2,6,8,14,22...

EL NUMERO SIGUIENTE ES:

- A) 30
- B) 34
- C) 36
- D) 38
- E) 40

4. 45,9,2,25..75..

LOS DOS NUMEROS SIGUIENTES SON:

- A) 0.456 y 1
- B) 0.375 y 0.375
- C) 1 y 6
- D) 0.567 y 0.765
- E) 0.300 y 0.563

5. EN LA SUCESION $3/6$, $7/14$, $9/18$... $12/24$ LA FRACCION QUE FALTA ES:

- A) $16/15$
- B) $11/25$
- C) $10/32$
- D) $11/24$
- E) $10/20$

6. EL TRIPLE DE MESES QUE TIENE UN AÑO ES:
- A) 24 B) 14 C) 38 D) 36 E) 34
7. EL CUADRADO DEL DOBLE DEL RESULTADO DE LA ECUACION $3x = 21$.
- A) 200 B) 204 C) 182 D) 185 E) 196
8. LA DESIGUALDAD $2x + 25 \leq 55$ SOLO SE CUMPLE SI:
- A) $24 \leq x$ B) $25 \leq x$ C) $x = 15$ D) $x \leq 15$ E) $x \leq 25$
9. JUAN TIENE EL CUADRADO DEL TRIPLE DE AÑOS DE EDAD MAS QUE SU HERMANO; ENTRE LOS DOS TIENEN 26 AÑOS. ¿CUANTOS AÑOS TIENE JUAN?
- A) 25
 B) NO HAY SOLUCION
 C) 2
 D) LOS MISMOS AÑOS QUE SU HERMANO
 E) 10
10. ¿CUANTO PESARA LADRILLO Y MEDIO. SI UN LADRILLO PESA UN KILO MAS MEDIO LADRILLO?
- A) 3 KILOS B) 2 KILOS C) 1 KILO D) 10 KILOS E) 2.5 KILOS
11. LA SUPERFICIE DE UN CAUADRADO QUE TIENE 12m POR LADO ES:
- A) 125m B) 132m C) 144m D) 160m E) 161m
12. EL AREA DE UN TRIANGULO MIDE 32 cm^2 Y SU BASE 10 cm. ¿CUAL ES SU ALTURA?
- A) 6.4 cm B) 8.3 cm C) 9.2 cm D) 5.0 cm E) 7.5 cm
13. SI UN CAMPO DE FUTBOL MIDE DE LARGO 100 m Y DE ANCHO 50 m. ¿CUANTO TIEMPO SE TARDARIA EN RECORRERLO DIAGONALMENTE Y EN LINEA RECTA UN CARRO QUE FUERA A LA VELOCIDAD DE 20 km/h?
- A) 1.00Hora B) 2.07 Hora C) 0.0005 Horas D) 0.75 Horas E) 30.00 Minutos
14. LA FIGURA GEOMETRICA QUE TIENE 5 LADOS SE LLAMA:
- A) POLIMORFA B) PENTAGONO C) POLIEDRO D) PENXADRO E) PENTIMORFO

15. UNA MESA DE PING-PONG TIENE 2 m DE LARGO EN UNO DE SUS LADOS Y UNA DIAGONAL DE 1m., ¿CUANTO MIDE EL OTRO DE SUS LADOS?

- A) 1 m
- B) 2 m
- C) 5 m
- D) NO TIENE SOLUCION
- E) -1 m

EFICIENCIA SUBJETIVA

EMPLEADOS

NOMBRES	JERARQUIA 1	JERARQUIA 2	JERARQUIA 3	
1 Gloria Rguez.	11	11	10	32
2 Patricia Segura	13	12	12	37
3 Ma. Esther Hdez.	12	13	13	38
4 Hipolito Perez	14	14	14	42
5 Claudia Nigenda	17	16	15	48
6 Carmen Montealegre	16	17	17	50
7 Beatriz Vidalez	15	15	16	46
8 Enrique Soto	2	1	2	5
9 Carlos Rodriguez	1	2	1	4
10 Lourdes Cisneros	3	3	3	9
11 Carlos Aranza	5	5	6	16
12 Alejandro Pacheco	(19)	(19)	(19)	57
13 Salvador Lopez	(19)	(19)	(19)	57
14 Laura Gamdo	9	9	9	27
15 Paquita Ortega	(19)	(19)	(19)	57
16 Abelardo Carreño	8	8	7	23
17 Patricia Luna	4	4	4	12
18 Dolores Granados	6	6	5	17
19 Ruben Vanegas	7	7	8	22
20 Martha Gasca	10	10	11	31

EFICIENCIA SUBJETIVA

SUPERVISORES

NOMBRES	JERARQUIA 1	JERARQUIA 2	JERARQUIA 3	
1 Gloria Rodriquez	10	8	11	29
2 Patricia Segura	11	9	12	32
3 Ma. Esther Hdez.	12	7	13	32
4 Hipolito Perez	13	11	14	38
5 Caudia Nigenda	14	10	15	39
6 Carmen Montealegre	15	13	17	45
7 Beatriz Vidalez	16	12	16	44
8 Enrique Soto	2	2	2	6
9 Carlos Rodriguez	1	1	1	3
10 Lourdes Cisneros	3	4	3	10
11 Carlos Aranza	4	(19)	5	28
12 Alejandro Pacheco	5	(19)	9	33
13 Salvador Lopez	6	5	4	15
14 Laura Gamdo	7	(19)	6	13
15 Paquita Ortega	8	3	7	18
16 Abelardo Carreño	9	6	8	23
17 Patricia Luna	4	5	4	16
18 Dolores Granados	(18.5)	15	(19)	15
19 Ruben Vanegas	(18.5)	14	(19)	14
20 Martha Gasca	(18.5)	17	10	27

NOMBRE	RAZONAMIENTO VERBAL	RAZONAMIENTO NUMERICO
Enrique Soto	8.4	7.5
Carlos Rodríguez	7.9	7.2
Lourdes Cisneros	7.6	7.1
Patricia Luna	7.5	7.0
Carlos Aranza	7.4	6.7
Dolores Granados	7.2	6.4
Abelardo Carreño	7.1	6.3
Laura Gamdo	6.9	6.2
Gloria Rodríguez	6.8	6.1
Ma. Esther Hernández	6.8	6.0
Patricia Segura	6.5	6.0
Rubén Venegas	6.3	5.9
Hipólito Pérez	6.0	5.7
Martha Vargas	5.4	5.6
Claudia Nigenda	5.2	5.4
Beatriz Vidales	5.1	5.3
Carmen Montealegre	4.5	5.2
Salvador López	4.3	
Alejandro Pacheco	4.1	
Paquita Ortega	3.0	

* Los números son calificaciones

FE DE ERRATAS

Pag. 158, dice variable dependiente/independiente y debe decir independiente/dependiente.

Pag. 161, dice que la escala intervalar es Pearson, debe decir que la--
correlación de Pearson trabaja con una escala intervalar.

Pag. 159, dice calidad concurrente, debe decir validez concurrente.